

'N WAARDEKETTOING ONTLEDING VAN DIE
SUID-AFRIKAANSE WYNBEDRYF

deur

Dirk Johann Meissenheimer

Tesis ingelewer ter voldoening aan die vereistes
vir die graad Magister in Landboubestuur (Landbou-ekonomie)
aan die Universiteit van Stellenbosch



Promotor : M Karaan

Desember 2000

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie persoonlike werk wat nog nie vantevore in die geheel, of gedeeltelik by enige ander Universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê is nie.

D. J. Meissenheimer

30 November 2000

SAMEVATTING

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf produseer jaarliks gemiddeld 'n miljoen ton druiwe en voorsien 'n bestaan aan ongeveer 300 000 persone. Die bedryf het vir die grootste gedeelte van die 20ste eeu gefuksioneer onder 'n stelsel van statutêre beheer en was as gevolg van politieke sanksies ge-isoleer van die internasionale mark. Die waardeketting van die wynbedryf was gestruktureer om volume te produseer en hoofsaaklik gefokus op die binneland as mark.

Met die verwydering van statutêre beheer en sanksies, gepaardgaande met die globale verskuiwing na vrye internasionale handel gedurende die 1990's, het die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf skielik 'n nuwe operasionele omgewing betree. Dit het aan die bedryf nuwe geleenthede en bedreigings gebied.

Die tesis begin deur 'n teoretiese basis te skep van 'n waardeketting, die bestuur daarvan en transaksiekostes wat die ekonomie van 'n waardeketting beïnvloed.

Die plaaslike mark vir wyn het gestabiliseer en toekomstige groei van die Suid-Afrikaanse wynbedryf is afhanklik van uitvoere. In hoofstuk drie word na die kenmerke van die internasionale wynomgewing waarin die Suid-Afrikaanse wynbedryf meeding, en die belangrikste globale wynverbruiks tendense gekyk. Die vier primêre drywers in die internasionale wynbedryf word bespreek gevolg deur 'n kort oorsig oor die waardekettings van leier produserende wynlande.

Hoofstuk vier begin deur 'n historiese oorsig oor die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse drankbedryf te gee. Dit word gevolg deur na die invloed te gaan kyk wat die heropening van internasionale markte op die struktuur en samestelling van die waardeketting in die Suid-Afrikaanse wynbedryf gehad het. Die doel van die hoofstuk is om 'n beskrywing van die waardeketting in die Suid-Afrikaanse wynbedryf te gee, probleme te identifiseer en die mededingendheid van die ketting internasionaal te ondersoek. Die hoofstuk word afgesluit deur sterk- en swakpunte in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf af te lei. Uit die sterkpunte is geleenthede vir die bedryf geïdentifiseer, en vanuit die swakpunte is bedreigings wat aanleiding gee tot transaksiekostes, geïdentifiseer.

Eienaarskapstrukture en eiendomsverhoudings binne die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf is die gevolg van die institusie waarbinne die bedryf oor tyd ontwikkel het. Die manier wat die ketting egter tans gestruktureer is bring transaksiekostes binne die onderskeie skakels in die ketting mee. In hoofstuk vyf word 34 probleme wat transaksiekostes genereer, met die onderskeie implikasies vir die bedryf, geïdentifiseer.

Vanuit die probleme word strategiese opsies geïdentifiseer wat die ketting internasionaal meer mededingendheid sal maak, met grootter markgerigtheid. Die hoofstuk word afgesluit deur na vyf markte te gaan kyk, met praktiese voorstelle, waar die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf homself behoort te fokus.

ABSTRACT

The South African wine industry produces a million tons of grapes annually and supports approximately 300 000 people, including dependants. For the biggest part of the 20th century the industry was governed by a system of statutory control, being isolated from the international market by politically-induced sanctions. As a result the main focus of the industry was on the domestic market and the value chain was structured to produce volume.

In the 1990's, the removal of sanctions and statutory control, together with the global shift towards free international trade, created a new operational environment for the South African wine industry. New opportunities and threats emerged for the industry.

This dissertation starts by creating a theoretical base for the value chain, including value chain management and the transaction costs that influence the economics of the value chain.

The domestic wine market is stable, thus future growth of this industry will depend on exports. Chapter three identifies the characteristics of the international wine market, as well as the major trends in global wine consumption. This is followed by a discussion on the four primary drivers in the international wine industry along with an overview of the value chains of leading wine-producing countries.

Chapter four commences with a historical overview of the development of the South African liquor industry. This is followed by a discussion on how the reopening of the international market, influenced the structure and composition of the value chain in the South African wine industry. The purpose of this chapter is to outline the value chain of the South African wine industry, stress problems and to investigate the international competitiveness of the chain. It is concluded by identifying the strengths and weaknesses in the value chain. The strengths in the chain were then used to create opportunities, while the weaknesses were used to highlight threats that give rise to transaction costs.

The ownership structure and composition within the value chain of the South African wine industry, is the product of the current institutional structure of the industry. The current structure creates transaction costs in the respective links of the value chain.

Chapter five identifies 34 problems that cause transaction costs, along with the implications for the wine industry. From these problems, strategies are derived that will enhance the international competitiveness of the chain, inducing a greater focus on the market. Chapter five concludes by looking at five international markets, with practical suggestions for the future vision of the value chain in the South African wine industry.

DANKBETUIGINGS

Die outeur bedank graag die volgende persone en organisasies wat die navorsing en skryf van die tesis vir my moontlik gemaak het:

My promotor, Mohammad Karaan, vir sy bystand met beplanning en volgehoue leiding. Sy persoonlike belangstelling en aanmoediging word waardeer.

Professor P. H. Spies wat aan my die geleentheid gebied het om voltyds vir 'n jaar en 'n half deel te raak van die Visie 2020 navorsingsprojek in die Suid-Afrikaanse wynbedryf.

Professor N. Vink vir sy belangstelling en nuttige wenke tydens my navorsing.

Me Evette van der Merwe en Me Debbie Wait van SAWIS wat altyd bereid was om te help met statistieke vanuit die wynbedryf.

Me Anel Andrag, Mej Adele Knoetze en Mej Marike Wentzel vir julle hulp met die tegniese versorging en proeflees van die tesis.

Winetech vir die daarstel van die nodige fondse, 'n kantoor en rekenaar.

Alle rolspelers in die Suid-Afrikaanse wynbedryf wat deelgeneem het en insette gelever het tydens Visie 2020 byeenkomste.

My ouers, Rassie en Malie Meissenheimer vir hul volgehoue aanmoediging en vertroue in my om die tesis te kon voltooi.

Laastens wil ek die sukses van hierdie tesis toeskryf aan die krag, insig en genade wat ek van die Here ontvang het.

Inhoudsopgawe	Bladsy
Afdeling 1 : Algemeen	1
Hoofstuk 1 : Inleiding en studiedoelwitte	1
1.1 Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	1
1.2 Probleemstelling	2
1.3 Studiedoelwitte	3
1.4 Metodologie en studieplan	4
Hoofstuk 2 : 'n Teoretiese oorsig van waardeketting-bestuur	6
2.1 Inleiding	6
2.2 Wat behels waardeketting-bestuur?	7
2.3 Doelwithiërargie van waardeketting-bestuur	7
2.4 Definisies van waardeketting-bestuur	8
2.5 'n Transaksiekoste benadering tot waardeketting-bestuur	9
2.5.1 Die belang van transaksiekostes in waardeketting-bestuur	9
2.5.2 Die definisie van transaksiekoste	10
2.5.3 Klassifikasie van transaksiekostes	11
2.5.4 Sleutelkonsepte in transaksiekoste analise	12
2.5.4.1 Begrensde rasionaliteit	12
2.5.4.2 Opportunisme	12
2.5.4.3 Bate spesifiekheid	13
2.5.4.4 Informasie asimmetrie	13
2.6 Teoretiese aspekte van waardeketting-bestuur	14
2.6.1 Primêre aktiwiteite in 'n waardeketting	14
2.6.2 Ondersteunende aktiwiteite in 'n waardeketting	15
2.6.3 Tipes aktiwiteite in 'n waardeketting	16

Inhoudsopgawe (vervolg)

Bladsy

2.7	Die redes hoekom 'n onderneming ontstaan	17
2.8	Die redes vir die ontstaan van 'n institusie	18
2.9	Skakels (intervlakke) in die waardeketting	20
2.9.1	Oorsprong van skakels in 'n waardeketting	21
2.9.2	Tipe skakels binne die waardeketting	22
2.9.2.1	Skakels binne 'n waardeketting	22
2.9.2.2	Vertikale skakels	23
2.9.2.2.1	Skakels met verskaffers	23
2.9.2.2.2	Skakels met distribusie kanale	23
2.10	Verbetering van waardeketting-bestuur deur integrasie en koördinasie	24
2.10.1	Integrasie binne die waardeketting	24
2.10.2	Koördinasie binne die waardeketting	25
2.11	Die ontwerp van kanale binne 'n waardeketting	26
2.11.1	Stappe in kanaal ontwerp	26
2.11.2	Oorwegings in die ontwerp van 'n kanaal	27
2.11.2.1	Mark wat kanaal bedien	27
2.11.2.2	Kenmerke van die produk wat deur die kanaal beweeg	28
2.11.2.3	Kliëntediens oogmerk	29
2.11.2.4	Winsgewendheid van die kanaal	30
2.12	Interverhoudings binne 'n waardeketting	30
2.13	Effektiwiteit van 'n waardeketting	31
2.13.1	Eienskappe van 'n effektiewe waardeketting	31
2.14	Bestuur binne die waardeketting	32
2.14.1	Vlakke van besluitneming	33
2.14.2	Elemente van die bestuursproses	34

Inhoudsopgawe (vervolg)

Bladsy

2.15	Paradigma skuif vanaf 'n funksionele na 'n geïntegreerde proses benadering in waardeketting-bestuur.	35
2.15.1	Ou funksionele benadering	36
2.15.2	Nuwe kanaal (proses) benadering	37
2.16	Voordele vir 'n organisasie deur effektiewe waardeketting-bestuur	39
2.17	Slaggate in die identifikasie van transaksiekostes en in waardeketting-bestuur	39
2.17.1	Slaggate in die identifikasie van transaksiekostes	39
2.17.2	Slaggate in waardeketting-bestuur	39
2.18	Kragte wat die bestuur van waardekettings in die toekoms sal vorm	41
2.19	Nuwe konsepte, ontwikkelings en veranderings in waardekettings	42
2.19.1	Informasie tegnologie : Is dit ongerealiseerde potensiaal?	42
2.19.2	Simulasie en modellering	43
2.19.3	Uitkontraktering	43
2.20	Gevolgtrekking	44
Afdeling 2 : Huidige Scenario		46
Hoofstuk 3 : Die internasionale wynbedryf		46
3.1	Inleiding	46
3.2	Drywers van die internasionale wynbedryf	47
3.2.1	Verskuiwende vraag	48
3.2.2	Die groei in kleinhandelsmag	48
3.2.3	Verhoogde kompetisie	48
3.2.4	Die skep van handelsmerke	49
3.3	Kenmerke van die internasionale wynbedryf	50
3.4	Kwaliteitsegmentasie in die internasionale wynbedryf	51

Inhoudsopgawe (vervolg)**Bladsy**

3.5	Ou wêreld wynlande vs nuwe wêreld wynlande	53
3.5.1	Die mededingendheid van ou wêreld wynlande teenoor nuwe wêreld wynlande	54
3.5.1.1	Frankryk	55
3.5.1.2	Italië	55
3.5.1.3	Duitsland	55
3.5.1.4	Spanje	56
3.5.1.5	Portugal en Griekeland	56
3.5.1.6	VSA	56
3.5.1.7	Australië	57
3.5.1.8	Argentinië	57
3.5.1.9	Chili	58
3.5.1.10	Suid-Afrika	58
3.5.1.11	New Zealand	58
3.6	Leier produsente en markte vir wyn in die wêreld	59
3.7	Internasionale wynverbruiks tendense	60
3.8	Gevolgtrekking	61
Hoofstuk 4 : Die Suid-Afrikaanse wynbedryf		63
4.1	Inleiding	63
4.2	'n Historiese oorsig oor die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse drankbedryf	64
4.2.1	Algemene geskiedenis van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	64
4.2.2	Korporatiewe geskiedenis van die Suid-Afrikaanse drankbedryf	66
4.3	Die hertoetrede van die Suid-Afrikaanse wynbedryf tot die internasionale mark	72
4.4	Die realiteite van die vryemark stelsel vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf	73
4.5	Die ekonomiese bydrae van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	73
4.6	Die internasionale beeld van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	74

Inhoudsopgawe (vervolg)

	Bladsy
4.7 Die plaaslike en internasionale mark vir Suid-Afrikaanse wyn	75
4.7.1 Die plaaslike mark	75
4.7.2 Die internasionale mark	76
4.8 Die belang van logistiek in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	78
4.9 Waardeketting struktuur van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	78
4.9.1 Primêre aktiwiteite in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	79
4.9.1.1 Grond en plantmateriaal	80
4.9.1.2 Wingerdpraktyke	80
4.9.1.3 Kelderpraktyke en wynmaak	81
4.9.1.4 Verpakking en verspreiding	81
4.9.1.5 Markontwikkeling en bemarking	81
4.9.2 Ondersteunende aktiwiteite in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	87
4.9.2.1 Logistiek	87
4.9.2.2 Tegnologie	87
4.9.2.3 Arbeidsgemeenskappe	88
4.9.2.4 Institusionele raamwerk	88
4.10 Deursette deur die primêre aktiwiteite in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	89
4.10.1 Grond en plantmateriaal (stokke per hektaar)	89
4.10.2 Wingerdpraktyke (ton per hektaar)	90
4.10.3 Kelderpraktyke en wynmaak (liter wyn per ton)	91
4.10.4 Verpakking en verspreiding (liter per verpakking per plek)	93
4.10.5 Markontwikkeling en bemarking (handelsmerkvestiging)	93
4.11 Die produksamestelling van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	94
4.12 Vestigingskoste en produksiekoste in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	97
4.12.1 Vestigingskoste in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	97
4.12.2 Produksiekoste in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	97

Inhoudsopgawe (vervolg)

	Bladsy
4.13 Sleutel sukses elemente vir elke skakel in die waardeketting	98
4.13.1 Grond en plantmateriaal	98
4.13.2 Wingerdpraktyke	99
4.13.3 Kelderpraktyke en wynmaak	99
4.13.4 Verpakking en verspreiding	99
4.13.5 Markontwikkeling en bemarking	100
4.14 Aanpassingsvermoë van Suid-Afrikaanse wynprodusente in 'n gedereguleerde omgewing	100
4.15 Sterk- en swakpunte in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	101
4.15.1 Grond en plantmateriaal	102
4.15.2 Wingerdpraktyke	102
4.15.3 Kelderpraktyke	102
4.15.4 Wynmaak	103
4.15.5 Mark	103
4.15.6 Verpakking en verspreiding	103
4.15.7 Logistiek	104
4.15.8 Tegnologie	104
4.15.9 Arbeid	104
4.15.10 Institusioneel	105
4.16 Geleenthede vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf	105
4.17 Bedreigings vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf	106
4.18 Gevolgtrekking	107

Inhoudsopgawe (vervolg)

Bladsy

Afdeling 3 : Analise en aanbevelings

109

Hoofstuk 5 : Strategiese opsies om die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf markgerig te maak

109

5.1	Inleiding	109
5.2	Transaksiekoste benadering tot die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	110
5.3	Waar en wat is die implikasies van transaksiekostes gegenereer in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf?	111
5.4	Begrensde rasionaliteit in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	114
5.5	Bate spesifiekheid in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	115
5.6	Informasie asimmetrie in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	116
5.7	Opportunisme in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	117
5.8	Die belangrikste probleem in elke skakel van die waardeketting wat transaksiekostes Suid-Afrikaanse wynbedryf genereer	118
5.8.1	Grond en plantmateriaal (Impak van virusinfeksies)	119
5.8.2	Wingerdpraktyke (Onberekende terroir keuses)	119
5.8.3	Kelderpraktyke (Koöperatiewe stelsel)	120
5.8.4	Wynmaakpraktyke (Beperkde laboratoriums)	121
5.8.5	Verpakking en verspreiding (Die term "Produk van Suid-Afrika")	121
5.8.6	Markontwikkeling en bemarking (Die vloei en beskikbaarheid van markinligting)	121
5.8.7	Logistiek (Onbetroubare afleweringstyd)	122
5.8.8	Tegnologie (Intellektuele eiendom)	122
5.8.9	Arbeidsgemeenskappe (Geletterdheid van plaasarbeiders)	123
5.8.10	Institusionele raamwerk (Ekonomiese onstabiliteit)	123

Inhoudsopgawe (vervolg)

Bladsy

5.9	Strategiese opsies, afgelei vanuit Visie 2020 tegniese beplanningskomitees en strategiese taakmagkomitees, om die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf markgerig te maak	123
5.10	Waar en hoe moet die Suid-Afrikaanse wynbedryf meeding?	126
5.10.1	In watter mark behoort die Suid-Afrikaanse wynbedryf te fokus?	127
5.11	Gevoltrekking	129
	Bronnelys	131

Lys van tabelle**Bladsy**

Tabel 3.1	-	Wêreld wynproduksie vs wêreld wynkonsumpsie (hektoliter)	51
Tabel 3.2	-	Vergelyking van mededingendheid : Ou wêreld wynlande vs nuwe wêreld wynlande	54
Tabel 3.3	-	Leier markte vir wyn, 1990 – 1995 (hektoliter)	59
Tabel 3.4	-	Leier markte vir wyn, 1990 – 1995 (\$ miljoen)	59
Tabel 3.5	-	Wynproduksie – Grootste wynproduserende lande ('000 hektoliter)	60
Tabel 4.1	-	Die aantal wyndruifstokke per wynstreek	90
Tabel 4.2	-	Die opbrengste in die verskillende wynstreke (ton per hektaar)	91
Tabel 4.3	-	Die hoeveelheid wynekelders per produksie kategorie	92
Tabel 4.4	-	Samestelling van duiwe gepars deur kelders	92
Tabel 4.5	-	Die top 10 handelsmerke in die Verenigde Koninkryk	94
Tabel 4.6	-	Oppervlak (%) onder wingerd vir wit, rooi en geselekteerde kultivars – 1998	96
Tabel 4.7	-	Aanwending van die totale duiwe- en wynoes in Suid-Afrika	96
Tabel 4.8	-	Vestigingskoste in die Suid-Afrikaanse wynbedryf (rand)	97
Tabel 4.9	-	Gemiddelde produksiekoste in die Suid-Afrikaanse wynbedryf (rand)	98
Tabel 5.1	-	Transaksiekostes gegenereer in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf en die implikasies daarvan	111

Lys van figure

Bladsy

Figuur 2.1	-	Hiërargie van doelstellings in 'n waardeketting	8
Figuur 2.2	-	Boustene van 'n Generiese waardeketting	15
Figuur 2.3	-	Skakels (intervlakke binne die waardeketting)	20
Figuur 2.4	-	Besluitnemingsvlakke in 'n waardeketting	32
Figuur 3.1	-	Generiese waardeketting vir die internasionale wynbedryf	46
Figuur 3.2	-	Drywers van die internasionale wynbedryf	47
Figuur 3.3	-	Kwaliteitsegmentasie in die internasionale wynbedryf	52
Figuur 3.4	-	Wêreld wynproduksie 1992 vs 1997 (hektoliter)	53
Figuur 4.1	-	Die belangrikste aandeelhouding in die Suid-Afrikaanse drankbedryf	71
Figuur 4.2	-	Suid-Afrikaanse produksie en konsumpsie	76
Figuur 4.3	-	Hoofmarkte vir Suid-Afrikaanse wynuitvoere	77
Figuur 4.4	-	Suid-Afrikaanse natuurlike wyn uitvoere	77
Figuur 4.5	-	Samestelling van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	79
Figuur 4.6	-	Waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf	80
Figuur 4.7	-	Die oorsprong van plantmateriaal in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	82
Figuur 4.8	-	Wingerdpraktyke in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	83
Figuur 4.9	-	Die proses vir die maak van witwyn	84
Figuur 4.10	-	Die proses vir die maak van rooiwyn	85
Figuur 4.11	-	Die verpakkings proses van wyn	86
Figuur 4.12	-	Geografiese wynstreke in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	89
Figuur 4.13	-	Die samestelling van wynproduksie in Suid-Afrika – 1999	92
Figuur 4.14	-	Kultivarsamestelling in die Suid-Afrikaanse wynbedryf	96
Figuur 4.15	-	Klassifikasie van wynhouers in Suid-Afrika verkoop – 1999	97

Figuur 4.16 - Sterk- en swakpunte in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse
wynbedryf

101

Afdeling 1 : Algemeen

Hoofstuk 1 : Inleiding en Studiedoelwitte

1.1 Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die wynbedryf is een van die oudste kommersiële aktiwiteite in Suid-Afrika. Die eerste wyn is in 1659 deur Jan van Riebeeck gepars. Van Riebeeck se vreugde word saamgevat in sy baie bekende woorde: "*Heeden is Gode loff van de Caepse druyven d'eerste mael wijngeparst ende van die nieuwe most soo versch uyt de cuyp de proef genomer*" (Opperman, 1968). Wyn was vir twee eeue die belangrikste uitvoerproduk van die Kaap.

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek, word die wynbedryf gedefinieer as die aaneengeskakelde interafhanklike primêre- en ondersteunende sosio-ekonomiese aktiwiteite in Suid-Afrika wat gebaseer is op die produksie, bemarking en verspreiding van wyndruiwe. Primêre aktiwiteite sluit alle aktiwiteite betrokke in die produksie van wyn. Ondersteunende aktiwiteite sluit die logistiek, tegnologie, arbeidsgemeenskaplike en politieke- en institusionele raamwerk ondersteunend tot die primêre aktiwiteite van die Suid-Afrikaanse wynbedryf in.

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf produseer jaarliks ongeveer 'n miljoen ton druiwe wat dit die 6de grootste wyndruifprodusent in die wêreld maak, en voorsien 'n bestaan aan ongeveer 300 000 persone, wat ondernemers, werknemers en afhanklikes in die landbou insluit. Die kern van hierdie groep is die 4 515 wyndruifprodusente, 69 koöperatiewe kelders, 168 privaat kelders, 92 landgoedere, 53 groothandelaars en 12 uitvoerders (SAWIS, 2000). Dit is 'n gefragmenteerde bedryf in terme van belangegroepe, met dikwels gefragmenteerde sienings van hoe die bedryf vorentoe moet ontwikkel.

Die geskiedenis van die Suid-Afrikaanse wynbedryf gedurende die eerste 250 jaar is 'n verhaal met twee kante. 'n Donker kant, gekenmerk deur 'n produksie georiënteerde slawerny, swak werkstoestande, alkoholmisbruik, tegnologiese stagnasie, swak kwaliteit en

surplusse. Die helderkant van die verhaal is een van innovasie, markoriëntasie en uitstaande kwaliteit en tekorte (Spies, 2000).

Gedurende die 19de eeu het die Suid-Afrikaanse wynbedryf gebukkend gegaan onder epidemies van witroes en *Phylloxera vastatrix*. Politieke- en markkragte het bygedra dat daar in 1918 'n ernstige oorproduksie van wyn was wat veroorsaak het dat wynpryse skerp gedaal het. Dit het daartoe gelei dat miljoene liters wyn weggegooi moes word. 'n Plan deur Charles WH Kohler, deur die stigting van die Koöperatiewe Wijnbouwers Vereniging van Zuid-Afrika (KWV) – 'n koöperasie vir alle wynprodusente, het 'n einde aan die chaos gebring (Du Plessis, 1999). Die KWV het produksie- en prysstabiliteit in die bedryf geplaas, maar ongelukkig het dit nie markgerigtheid by produsente bevorder nie.

1.2 Probleemstelling

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf het vir die grootste gedeelte van die 20ste eeu gefunksioneer onder 'n stelsel van statutêre beheer wat duidelike riglyne aan produsente en ander rolspelers in die bedryf gegee het. 'n Verdere faktor wat bygedra het tot die ontwikkeling van die bedryf was die internasionale isolasie deur middel van politieke sanksies. Isolاسie en sanksies het egter die markaandeel van die Suid-Afrikaanse wynbedryf laat kwyn.

Statutêre beheer en sanksies het daartoe bygedra dat die belangrikste oorweging vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf die verwydering van surplusse was, in plaas van die ontwikkeling van markgerigte uitvoer strategieë. Die mark was al die jare 'n abstrakte konsep en verwyderd van die primêre produsent op die plaas. Die Suid-Afrikaanse wynbedryf het dus ontwikkel in 'n bedryf met 'n inwaartse produksie georiënteerde fokus.

Met die verwydering van statutêre beheer deur die omskakeling van die KWV na 'n maatskappy en die globale verskuiwing na vrye internasionale handel gedurende die 1990's, het die operasionele omgewing waarbinne die Suid-Afrikaanse wynbedryf funksioneer, fundamenteel verander binne 'n paar jaar.

Suid-Afrikaanse wyn uitvoere het skielik die hoogte in geskiet vanaf 20 miljoen liter in 1993 tot 127,3 miljoen in 1999 (SAWIS, 2000). Die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf was produksie gerig, ver verwyderd van die mark en nie gereed vir die verandering nie. Daar was skielik 'n tekort aan plantmateriaal en voorkeur kultivars, met kelders wat nie ontwerp was om wyn te produseer wat aan die behoeftes van die mark voldoen het nie. Volgens die Wynstrategie taakmag (Visie 2020) het onberekende aanplantings met swak plantmateriaal en die produksie van medium tot lae kwaliteit wyn, die beeld van die Suid-Afrikaanse wynbedryf groot skade laat lei. Die Suid-Afrikaanse wynbedryf het 'n reputasie ontwikkel as een wat medium kwaliteit wyn produseer, nie tydigte afleweringe kan waarborg nie en beskik oor 'n kultivarsamestelling wat nie aan die behoeftes van die mark voldoen nie.

1.3 Studiedoelwitte

In die ondersoek na strategieë om die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf meer markgerig te maak is die volgende studie doelwitte geïdentifiseer:

- Ontwikkel 'n teoretiese basis van die waardeketting, wat as raamwerk sal dien by die evaluasie van die Suid-Afrikaanse wynbedryf.
- Identifiseer die drywers en kenmerke van die internasionale omgewing waarbinne die Suid-Afrikaanse wynbedryf meeding, aangesien 'n groeiende gedeelte van Suid-Afrikaanse wyn in die buiteland verkoop word.
- Identifiseer en beskryf die primêre- en ondersteunende skakels in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf wat as raamwerk sal dien hoe die bedryf gestruktureerd is.
- Bepaal die deurset en die vereiste sleutel sukses elemente in elke skakel vir die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf om as 'n geheel doeltreffend te funksioneer.

- Bepaal koste genererende faktore en hul implikasies in die onderskeie skakels van die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf wat reggestel moet word, om die ketting as 'n geheel meer doeltreffend te laat funksioneer.
- Identifiseer moontlike strategieë en markte om die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf meer markgerig te maak.

1.4 Metodologie en studieplan

Die Visie 2020 ondersoek in die Suid-Afrikaanse wynbedryf spruit voort uit die behoefte van die belangrikste rolspelers in die bedryf om 'n langtermynmening te formuleer betreffende die pad wat die wynbedryf moet inslaan. Die Visie 2020 ondersoek word bestuur deur Winetech, 'n assosiasie van die belangrikste aandeelhouders in die Suid-Afrikaanse wynbedryf, en ondersteun deur die volgende belangegroep:

- Die Kaapse Wyn en Spiritus Instituut
- Die KWV
- Die Organisasie vir Wynprodusente
- Kaapse Landgoedprodusente
- Onafhanklike Wingerdbouers
- Die Nasionale Navorsingstigting

Deur middel van voltydse betrokkenheid en deelname in tegniese beplanningskomitees en strategiese taakmagkomitees is data ingesamel en probleme geïdentifiseer tydens die Visie 2020 ondersoek oor 'n tydperk van 'n jaar en 'n half. Verdere inligting is bekom deur onderhoude met rolspelers in die bedryf en verslae vanuit die Visie 2020 ondersoek. Die samestelling van die tegniese beplanningskomitees en strategiese taakmagte is gedoen deur Winetech en was verteenwoordigend van die Suid-Afrikaanse wynbedryf. Die uitkomst en gevolgtrekkings van die onderskeie groepe mag egter bevooroordeel wees in sommige gevalle as gevolg van opportunistiese gedrag, verskil in ervaring, magsbasis verskille en toekomstige visie van die betrokke deelnemers in die onderskeie groepe.

Die studie kan opgedeel word in drie afdelings.

Afdeling 1 : Algemeen

Hoofstuk 1: Inleiding en studie doelwitte

Hoofstuk 2: 'n Teoretiese oorsig van waardeketting-bestuur

Afdeling 2 : Huidige Scenario

Hoofstuk 3: Die internasionale wynbedryf

Hoofstuk 4: Die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Afdeling 3 : Analise en Aanbevelings

Hoofstuk 5: Strategiese opsies om die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf markgerig te maak

Hoofstuk 2 : 'n Teoretiese oorsig van waardeketting-bestuur

2.1 Inleiding

Logistiek is vir baie jare gekenmerk as 'n distribusie proses in 'n bedryf waar produkte gevloei het van vervaardiger na groothandelaar tot kleinhandelaar. Besigheidsaktiwiteite vandag reflekteer egter 'n komplekse doolhof van verhoudings waarin verskillende verspreidings-ooreenkomste vervat word om individuele kliënt behoeftes te bevredig. Deur distribusie kanale op te stel in organisasies waar alle lede van die kanaal, vanaf voorsieners tot eindgebruiker, se besigheidsaktiwiteite en prosesse gekoördineer word, word totale koste verminder en effektiwiteit in die markplek gemaksimeer.

Bowersox (1997:183) verwys na hierdie komplekse besigheidsverhoudings wat klem plaas op een tot een verhoudings binne 'n bepaalde bedryf as die waardeketting. 'n Waardeketting word saamgestel uit 'n stel aaneengeskakelde skakels waar elke skakel 'n waarde aktiwiteit verteenwoordig. Wanneer die bestuur van 'n besigheid 'n unieke poging aanwend om sleutelvaardighede te rig en strategies te posisioneer om so 'n mededingende voordeel te bekom, word na die proses as waardeketting-bestuur verwys. Waardeketting-bestuur streef om die regte produk, teen die regte hoeveelheid, op die regte tyd en plek, teen minimum koste te plaas.

Hierdie hoofstuk sal handel oor die konsep waardeketting, soos beskryf word in Porter (1985) se generiese waardeketting model, en hoe die ekonomie van 'n waardeketting beïnvloed word deur die transaksiekostes teenwoordig in die onderskeie skakels. Die doel van die hoofstuk is om 'n teoretiese basis van transaksiekostes en waardeketting-bestuur te beskryf wat as kriteria sal dien by die evaluasie van die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf.

Die hoofstuk begin deur die teoretiese aspekte van transaksiekostes, waardeketting-bestuur en die aktiwiteite waaruit 'n waardeketting saamgestel is, te bespreek. Die ontwerp van kanale binne die waardeketting, verbetering van huidige waardekettings en die eienskappe van effektiewe waardekettings, word hierna beskryf. Dit word gevolg deur die voordele te

ondersoek vir 'n organisasie met effektiewe waardeketting-bestuur en die slaggate te identifiseer wat vermy moet word. Nuwe konsepte en ontwikkelings in die waardeketting volg hierna.

2.2 Wat behels waardeketting-bestuur ?

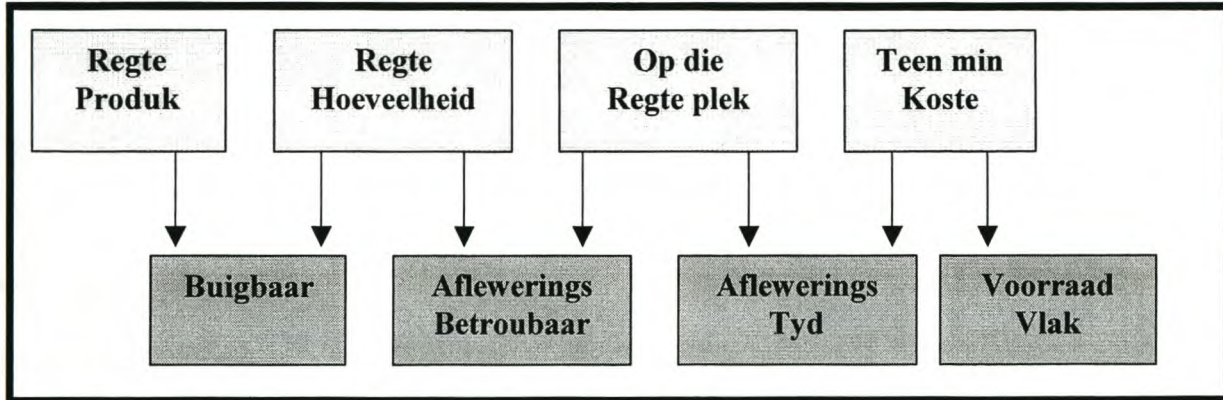
Volgens Lambert *et al* (1998:504) is daar 'n duidelike verskil tussen die definisie vir waardeketting-bestuur en die "Council of Logistics Management" se definisie vir logistieke bestuur. Waardeketting-bestuur behels al die bestuursaktiwiteite wat rou materiaal omskep tot 'n finale produk en die aflewering van die produk aan die finale verbruiker. Aktiwiteite in die waardeketting sluit aankoop, vervaardiging, logistiek en bemarking in. Die funksie van waardeketting-bestuur is die sinkronisasie van al hierdie aktiwiteite om so materiaal- en inligtingsvloei te optimaliseer. Waardeketting-bestuur volg 'n stelsels benadering wat interaktief en kompleks funksioneer.

2.3 Doelwithiërgie van waardeketting-bestuur

Die voedselbedryf is 'n dinamiese bedryf en ondergaan voortdurende verandering. Volgens Kohls en Uhl (1998:211) bestaan die voedselmark uit kommunikasie, fisiese distribusie en ruilstelsels. Elke vlak van die mark dra by tot die nut van die finale produk. Die eindelose hoeveelheid besluite van wat, hoeveel, waar, hoe om te produseer en wanneer om te verkoop moet op 'n manier gekoördineer word.

Waardeketting koördinasie is van kritieke belang in die voedselbedryf as gevolg van die lengte van die bemarkingskanaal, die groot hoeveelheid gespesialiseerde ondernemings betrokke, prys onsekerheid, voorraad en kwaliteit van die produkte wat gelever word. Besluitnemingsfoute in voedselproduksie is baie duur en gee aanleiding tot surplusse in produksie, verhoogde kompetisie en finansiële druk in die ketting. Vertikale koördinasie in die voedselbedryf neem die vorm van kompetisie of samewerking tussen kopers en verkopers aan. Alhoewel daar natuurlike kompetisie tussen kopers en verkopers is binne 'n verspreidingskanaal, is daar ook gemeenskaplike belange vir beide partye binne die kanaal.

Die klassieke doel van waardeketting-bestuur volgens die NEVEM werkgroep, Universiteit van Toronto (1989), is om die regte produk, in die regte hoeveelhede (op die regte plek), op die regte moment (dit word aanvaar dat afleweringstyd, die regte tyd is) teen die minimum koste te plaas (figuur 2.1).



Figuur 2.1 Hiërargie van doelstellings in 'n waardeketting

Bron: NEVEM werkgroep (1989)

2.4 Definisies van waardeketting-bestuur

Waardeketting-bestuur bestaan uit 'n aantal ineengeskakelde bestuursbenaderings. Die essensie van die benaderings is dat alle groepe, individue en organisasies handel as beide kliënte en verskaffers van en aan ander ondernemings.

Volgens Giunipero en Brand (1996:29) kan definisies vir waardeketting-bestuur in drie hoof kategorieë ingedeel word:

- Vloei van goedere benadering, van die verskaffer na die eindgebruiker.
- Die bestuur van goedere en die vloei van inligting.
- Geïntegreerde waardetoevoeging benadering, wat konsentreer op verhoudings versus transaksies.

Die definisie van 'n waardeketting deur La Londe (1999) is as volg: "The delivery of enhanced customer and economic value through synchronized management of the flow of physical goods and associated information from sourcing through consumption."

Ganeshan en Harrison (1995) definieer die waardeketting as: "A supply chain is a network of facilities and distribution options that performs the functions of procurement of materials, transformation of these materials into intermediate and finished products, and the distribution of these finished products to customers."

Volgens Bowersox en Closs (1996:1) kan die waardeketting as volg omskryf word: "The supply chain provides the framework for business and their suppliers who join to bring goods, services and information efficiently to ultimate consumers."

Die volledigste beskrywing van waardeketting-bestuur wat gebruik sal word vir die ondersoek word deur Metz (1998:46) gegee: "Integrated supply chain management is a process-oriented, integrated approach to procuring, producing and delivery of products and services to customers. Supply chain management has a broad scope that includes suppliers, internal operations, retail customers and end-users, and it covers the management of material, information and fund flows."

2.5 'n Transaksiekoste benadering tot waardeketting-bestuur

2.5.1 Die belang van transaksiekostes in waardeketting-bestuur

In transaksiekoste ekonomie is die fundamentele eenheid van die analise die transaksies wat plaasvind deur markte en binne organisasies (Douma en Schreuder, 1992:102). Die ekonomie van 'n waardeketting word beïnvloed deur die transaksiekostes teenwoordig dwarsdeur die ketting. Transaksiekostes verwys spesifiek na die kostes van (i) prysondekking, (ii) kontrak onderhandeling vir elke transaksie, en (iii) die presiese spesifikasies van 'n transaksie (Hobbs, 1996).

Die koste van die mark kan vermy word indien 'n onderneming vertikaal geïntegreer raak en aktiwiteite wat ekonomiese koördinasie vereis, verskuif word tot binne die onderneming. Transaksiekostes en die vermindering daarvan is die middelpunt van belangstelling tydens waardeketting-bestuur. Die keuse of 'n spesifieke transaksie geallokeer sal word tot die mark of eerder binne die waardeketting van 'n organisasie, sal afhang waar die minimum koste gegenereer word (Douma and Schreuder, 1992:102).

Pro-aktiewe stappe om die bestuur in 'n waardeketting te verbeter is fundamenteel besorg oor verbeterde effektiwiteit om 'n mededingende voordeel te bekom (Hobbs, 1996). Volgens Benham en Benham (1998:1) bepaal die kostes van transaksies in 'n waardeketting die reëls wat onderliggend is tot die voortbestaan van 'n organisasie in die ketting.

In teenstelling verhoog verhoudings in die waardeketting transaksiekostes. Samewerking, spanwerk en die vinnige uitruil van data tussen organisasies in 'n waardeketting sal transaksiekostes verminder (Hobbs, 1996:19).

Williamson (1979) verwys na *ex ante* en *ex post* transaksiekostes. *Ex ante* transaksiekostes verwys na die kostes gepaardgaande met die voorbereiding van kontrakte, die uitvoer van kontrakte, en die monitering van kontrakte. *Ex post* transaksiekostes sluit in: (i) onaanpasbare kostes wat voortspruit wanneer 'n transaksie van koers af dryf, (ii) kostes wat ontstaan a.g.v. *ex post* verskille wat reggestel word, (iii) koste wat voortspruit vanuit dispuut skikkings en verbandkoste (Eggertsson, 1990).

2.5.2 Die definisie van transaksiekoste

Daar bestaan verskillende definisies in die literatuur vir transaksiekoste. 'n Presies omskryfde definisie bestaan egter nie in die literatuur nie. Die groot verskeidenheid definisies wat wel bestaan, bied egter kragtige konseptuele insigte in die teorie van transaksiekostes.

Arrow (1969:48) het transaksiekoste gedefinieer as: "the cost of running the economic system." Barzel (1997:4) definieer transaksiekoste as: " the cost associated with the transfer,

capture and protection of rights." Furubotn en Richter (1997:40) beskryf transaksiekoste as volg: "Transaction costs include the costs of resources utilized for the creation, maintenance, use, change, and so on of institutions and organizations... When considered in relation to existing property and contract rights, transaction costs consist of the cost of defining and measuring resources or claims plus the costs of utilizing and enforcing the rights specified."

Vir die doeleindes van die ondersoek word die teorie van transaksiekoste aanvaar soos beskryf deur Hobbs (1996:17): "die kostes wat aangegaan word wanneer daar 'n transaksie plaasvind tussen twee organisasies in 'n markplek, of die kostes wat aangegaan word met die oordrag van hulpbronne tussen verskillende skakels in die waardeketting. Hierdie kostes ontstaan waar daar 'n vorm van 'n ekonomiese organisasie bestaan in 'n waardeketting, in 'n mark, of in 'n bevel ekonomie."

2.5.3 Klassifikasie van transaksiekostes

Volgens Hobbs (1996:17) kan transaksiekostes breedweg in drie kategorieë geklassifiseer word:

- **Informasiekoste:** Kostes word deur organisasies en individue gegenereer wanneer informasie ten opsigte van produkte, pryse, insette, kopers en verkopers gegenereer word.
- **Onderhandelingskoste:** Onderhandelingskoste word gegenereer deur die fisiese daad van die transaksie. 'n Voorbeeld hiervan is die onderhandeling en skryf van kontrakte, en die vergoeding van dienste aan 'n tussenganger tot die transaksie.
- **Moniterings- en toepassingskoste:** Hierdie vorm van kostes ontstaan na afloop van onderhandelinge. Dit sluit die monitering van die kwaliteit van goedere vanaf 'n verskaffer of koper om so te verseker dat alle voorafbepaalde terme van 'n transaksie nagekom word. Dit sluit ook die koste in om 'n gebroke kontrak wetlik af te dwing, indien dit sou nodig wees. Inligting speel 'n sleutelrol in al drie gevalle, alhoewel 'n tekort aan inligting voor 'n transaksie, eksplisiet as 'n informasiekoste oorweeg word.

2.5.4 Sleutelkonsepte in transaksiekoste analise

Transaksiekostes vir 'n spesifieke transaksie hang van die kritieke dimensies van die spesifieke transaksie af. Volgens Douma en Schreuder (1992:107) is daar drie kritieke dimensies betrokke vir 'n transaksie om plaas te vind nl: bate spesifiekheid, onsekerheid en frekwensie van die transaksie.

Verskeie dissiplines insluitende sielkunde, politieke wetenskap, ekonomiese geskiedenis en regte, het bygedra tot die teoretiese ontwikkeling van transaksiekostes. Vanuit hierdie dissiplines identifiseer Hobbs (1996:17) vier sleutel konsepte wat transaksiekostes omsluit. Die sleutelkonsepte word verteenwoordig deur begrensde rasionaliteit, opportunisme, bate spesifiekheid en informasie asimmetrie.

In hoofstuk vyf sal hierdie vier sleutel konsepte wat transaksiekostes omsluit volgens Hobbs (1996), gebruik word om 'n evaluasie van die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf te maak.

2.5.4.1 Begrensde rasionaliteit

Alhoewel die bedoeling van 'n persoon of 'n organisasie is om 'n rasonele besluit te neem, is hul kapasiteit om akkuraat alle moontlike alternatiewe te evalueer, fisies beperk (Simon, 1961). Begrensde rasionaliteit lewer slegs 'n probleem indien die situasie baie kompleks of die onsekerheid baie hoog is, wat die vermoë om rasonele besluitnemings te maak, belemmer.

2.5.4.2 Opportunisme

Opportunisme word deur Williamson (1979:234) gedefinieer as: "self-interest seeking with guile" d.w.s. dit erken die feit dat sommige organisasies en individue 'n situasie sal uitbuit tot eie voordeel. Alhoewel dit nie beteken dat almal betrokke in transaksies opportunisties optree nie, erken dit dat die risiko vir opportunisme dikwels teenwoordig is. Die risiko is groter indien

daar slegs 'n beperkte aantal verskaffers is. Verskaffers kan opportunisties optree en die terme van 'n transaksie tot eie voordeel ten koste van die kopers gebruik.

2.5.4.3 Bate spesifiekheid

Bate spesifiekheid is die graad waartoe 'n bate herontplooï kan word vir alternatiewe gebruike en vir alternatiewe gebruikers, sonder om die produktiewe waarde van die bate op te offer (Peterson and Wysocki, 1998:16)

Bate spesifiekheid ontstaan indien 'n vennoot (besigheid A) tot 'n mate belê het in hulpbronne wat min of geen waarde vir alternatiewe gebruike het nie. 'n Voorbeeld is die installasie van gespesialiseerde masjinerie in 'n produkaanleg of die ontwikkeling van 'n produk uniek tot een mark.

Besigheid A staan voor die risiko dat sy handelsvennoot (besigheid B) opportunisties sal optree aangesien besigheid B bewus is daarvan dat besigheid A vasgevang is in 'n gespesialiseerde belegging en afhanklik is van die ondersteuning deur besigheid B.

2.5.4.4 Informasie asimmetrie

Informasie asimmetrie erken dat besigheds onderhandelinge word gekenmerk deur onvoltooide, gebrekkige of asimmetriese inligting.

Informasie asimmetrie ontstaan wanneer daar publieke inligting beskikbaar is aan alle partye, maar private inligting slegs beskikbaar is aan selektiewe partye. Hierdie asimmetrie lei tot *ex ante* en *ex post* opportunisme. *Ex ante* opportunisme sluit die verswyging van inligting voor 'n transaksie in wat 'n negatiewe effek op ander partye in die transaksie het en word na verwys as adrese seleksie. *Ex post* opportunisme omsluit die morele gevaar aan individue wat opportunisties hul persoonlike welvaart verhoog, omdat hul optredes nie direk waarneembaar is nie (Hobbs, 1996).

2.6 Teoretiese aspekte van waardeketting-bestuur

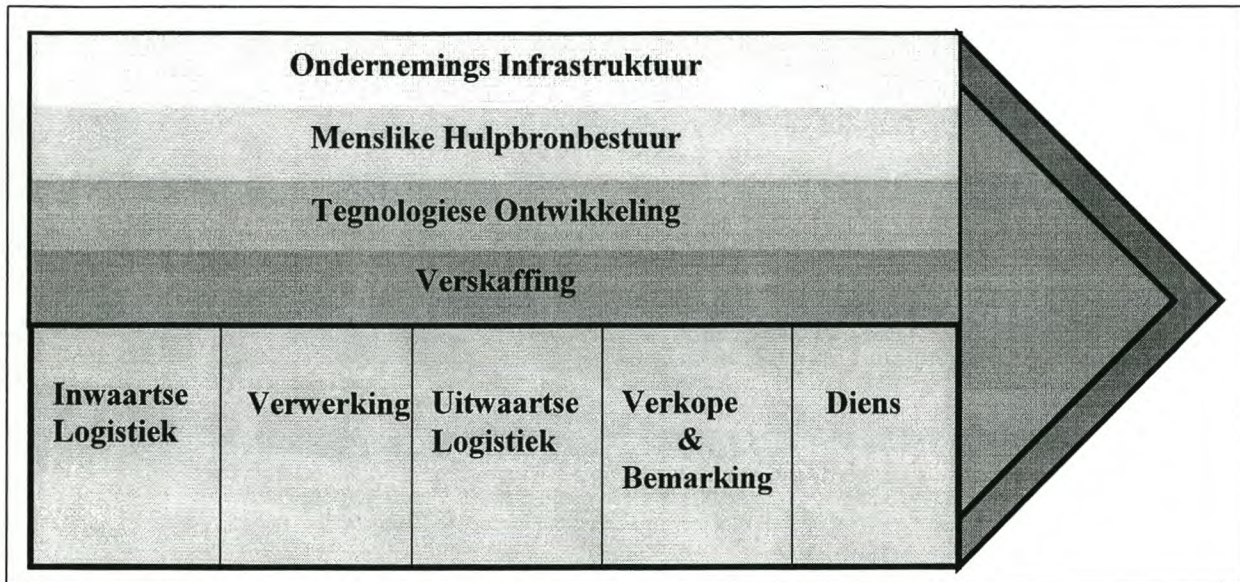
2.6.1 Primêre aktiwiteite in 'n waardeketting

Porter (1985:39) stel voor dat enige organisasie gesien kan word as 'n reeks geskakelde primêre aktiwiteite wat gepaardgaan met die vloei van materiaal vanaf verskaffers na die kliënt (figuur 2.2). Hierdie aktiwiteite bestaan uit die volgende:

- **Inwaartse logistiek:** Aktiwiteite wat gepaardgaan met die ontvang, opberging en verspreiding van insette. Dit sluit in voorraadbeheer, materiaalhantering, voertuig skedulering en die terugbetaling aan verskaffers.
- **Verwerking:** Aktiwiteite wat gepaardgaan met die verwerking van insette tot die finale produk. Dit sluit in die montering, verpakking, toerusting instandhouding en fasilitering van werksaamhede.
- **Uitwaartse logistiek:** Aktiwiteite wat gepaard gaan met die versameling, opberging en fisiese distribusie van die produk na die kopers. Dit sluit in opberging, verspreiding, verwerking van bestellings en skedulering van produkte na die kopers.
- **Verkope en bemarking:** Aktiwiteite wat gepaardgaan met die aanmoediging van kopers om produkte aan te koop. Dit sluit advertering, promosies, kwotering, prysbepaling en kanaalverhoudings in.
- **Diens:** Aktiwiteite wat gepaardgaan met die verskaffing van diens om die waarde van die produk te verhoog of te onderhou. Dit sluit die herstel, opleiding, en wysiging van produkte in.

2.6.2 Ondersteunende aktiwiteite in 'n waardeketting

Die vyf primêre aktiwiteite word oorkoepel deur vier ondersteunende aktiwiteite wat deur elk van die primêre aktiwiteite kruis (figuur 2.2). Die ondersteunende aktiwiteite is die boustene waarmee 'n organisasie waarde tot 'n produk voeg vir sy kliënte.



Figuur 2.2 Boustene van 'n Generiese waardeketting

Bron: Porter (1985:46)

Porter (1985:40) het die volgende ondersteunende aktiwiteite geïdentifiseer:

- **Ondernemings infrastruktuur:** Coyle *et al* (1992:56) sluit algemene bestuur, beplanning, finansiering, rekeningkunde, statutêre- en kwaliteitsbestuur by hierdie term in.
- **Menslike hulpbronbestuur:** Menslike hulpbron aktiwiteite sluit in werwing, huur, opleiding, ontwikkeling en vergoedings aangeleenthede wat verband hou met personeel op alle vlakke van die organisasie.
- **Tegnologiese ontwikkeling:** Tegnologiese ontwikkeling is die breë reeks tegnologieë en prosesse wat alle ander aktiwiteite in die waardeketting ondersteun. Volgens Coyle *et al*

(1992:56) is dit belangrik vir organisasies om geskikte prosesse en tegnologieë te ontwikkel vir hul spesifieke kliënte.

- **Verskaffing:** Volgens Coyle *et al* (1992:55) is verskaffing die aktiwiteit in die organisasie wat verantwoordelik is vir die aankoop van insette soos rou materiaal, komponente, voorraad, duursaamhede soos toerusting, masjinerie en strukture wat die totale organisasie se behoeftes ondersteun. Verskaffing word geklassifiseer as 'n ondersteunende aktiwiteit aangesien aangekoopte insette relevant is tot alle ander aktiwiteite.

'n Organisasie kan gesien word as 'n waardeketting in eie reg. 'n Bedryf bestaan egter uit 'n versameling van geskakelde waardekettings deurdat die uitset van een ketting die inset van 'n ander ketting verteenwoordig. 'n Netwerk of stelsel word dus ontwikkel, afhanklik van elke ketting om sy spesifieke funksie te verrig om so die geheel te ondersteun. Hieruit vloei die basiese konsep van 'n waardeketting waar elke organisasie, groep of individu beide 'n kliënt van, en 'n verskaffer aan 'n ander lid in die ketting is.

2.6.3 Tipes aktiwiteite in 'n waardeketting

In beide die primêre en die ondersteunende aktiwiteite, word daar volgens Porter (1985:43) drie tipes aktiwiteite aangetref. Die drie tipes aktiwiteite sluit in:

Direkte aktiwiteite: Aktiwiteite wat direk betrokke is by waardeskepping vir die koper. Dit sluit aktiwiteite soos produk ontwerp, montering, promosie en werwing in.

Indirekte aktiwiteite: Aktiwiteite wat daartoe lei dat direkte aktiwiteite op 'n deurlopende basis uitgevoer kan word. Dit sluit aktiwiteite soos onderhoud, skedulering, administrasie en navorsing in.

Kwaliteits versekering: Aktiwiteite wat die kwaliteit van ander aktiwiteite verseker. Dit behels montering, inspeksie, kontrole en verstelling. Kwaliteits versekering is nie sinoniem aan kwaliteitsbestuur nie, aangesien waarde aktiwiteite bydra tot kwaliteit.

2.7 Die redes hoekom 'n onderneming ontstaan

Volgens Williamson (1975:8) kan die algemene benadering tot 'n ekonomiese organisasie as volg opgesom word:

- Markte en ondernemings is alternatiewe instrumente om 'n stel verwante transaksies uit te voer.
- Hetsy 'n stel transaksies uitgevoer moet word deur markte of binne organisasies, hang dit af van die effektiwiteit van die spesifieke metode.
- Die koste betrokke by die skrywe en uitvoer van komplekse transaksies deur die mark is veranderlik as gevolg van die kenmerke van menslike besluitnemers betrokke by die transaksies en die objektiewe kenmerke van die mark aan die ander kant.
- Alhoewel menslike- en omgewingsfaktore verandering belemmer tussen organisasies, geld dieselfde stel faktore vir beide.

'n Artikel gepubliseer in "The New Institutional Economics" (1998:73), verduidelik Adam Smith dat die produktiwiteit van 'n ekonomiese stelsel afhang van spesialisasie, maar dat spesialisasie slegs moontlik is indien ruilhandel plaasvind. Smith verduidelik dat hoe laer die koste (transaksiekoste) van ruil is, hoe meer spesialisasie sal daar wees en hoe hoër sal die produktiwiteit van die stelsel wees. Die koste van ruilhandel hang van die institusionele raamwerk van 'n land af wat insluit die geregtelike, politieke, sosiale, opvoedkundige en kulturele stelsels.

Transaksiekoste ekonomie baken die bestaansrede van 'n onderneming af tot die denkkostes, beplanningskostes en kontrakkostes wat enige transaksie vergesel. Coase (1937:386) argumenteer dat in sommige situasies die koste laer sal wees indien die transaksie binne die onderneming uitgevoer word eerder as in die mark. Die hoofkoste indien 'n transaksie plaasvind in die mark is die koste om kontrak onderhandelinge en die funksionering van die

mark te verstaan. Transaksiekostes kan verminder word indien een party gesag het oor die terme van onderhandelinge. Volgens Coase is dit hierdie gesag wat 'n onderneming definieër. Binne 'n onderneming ontstaan transaksiekostes as gevolg van instruksies of bevele deur die baas, wat daartoe lei dat die prysmeganisme onderdruk word.

Coase (1972:63) argumenteer dat 'n onderneming bestaan om twee redes. Eerstens vereis die klem wat 'n onderneming plaas op prysmeganismes dat die relevante pryse ontdek word deur 'n onderneming. Die onderneming raak die alleen bron van verskaffer aan homself vir die transaksies wat uit die mark na die onderneming self verskuif word. Relevante pryse word so leer ken en die soek na die laagste moontlike prysaanbiedinge vir die onderneming geskied minder gereeld. Tweedens vervang die onderneming 'n enkele onvoltooide kontrak (diens ooreenkoms) met baie voltooide kontrakte. Onvoltooide kontrakte verhoog die koste van onderhandelinge en gevolgtrekkings. Dit fasiliteer aanvaarding in veranderende mark omstandighede, omdat die vereiste diens (wat verskaf moet word) beskryf word in die diens ooreenkoms.

Volgens Hayek (1945:521) ontstaan ondernemings aangesien sentrale beplanning 'n realistiese alternatief is tot 'n mededingende markstelsel. Elke individu het 'n voordeel bo 'n ander, aangesien hy of sy beskik oor unieke inligting wat tot voordeel gebruik kan word slegs indien besluitneming aan hom of haar oorgelaat word, of in aktiewe samewerking met ander.

Stigler (1968:133) argumenteer dat twee ondernemings sal slegs een raak indien dit 'n transaksiekoste voordeel vir beide ondernemings inhou.

2.8 Die redes vir die ontstaan van 'n institusie

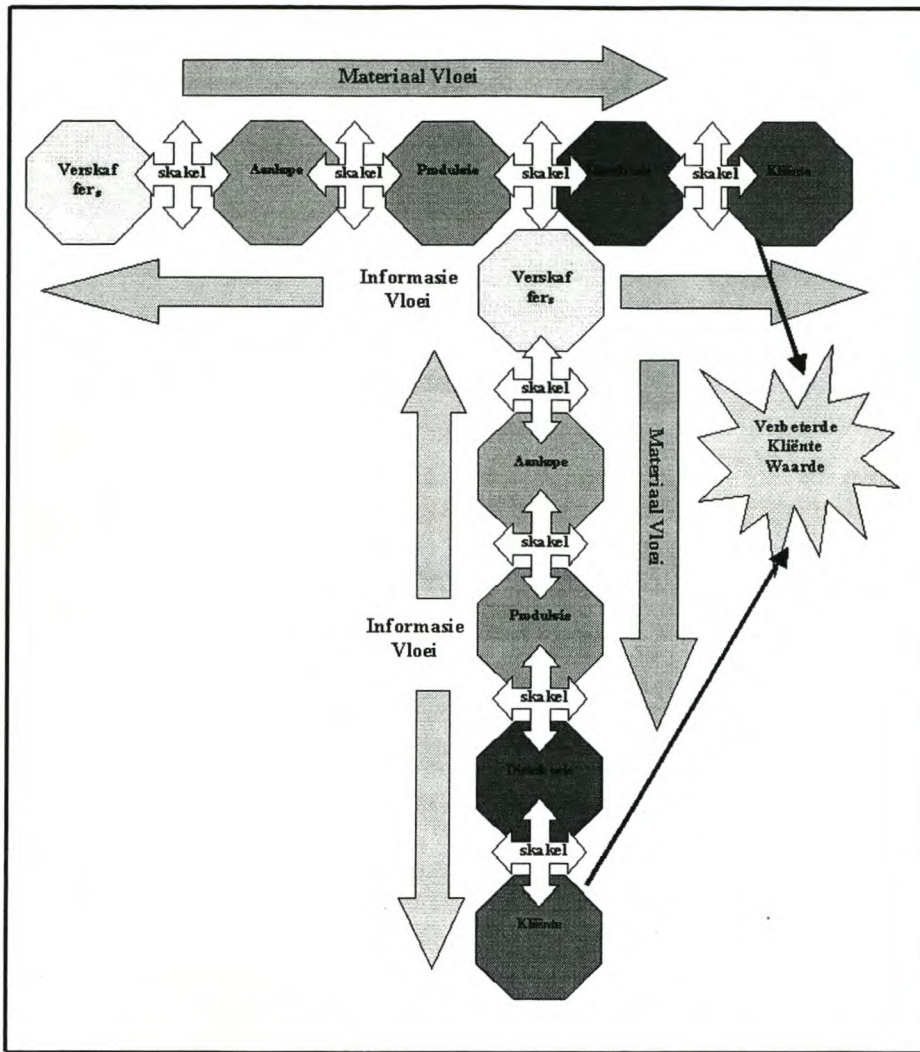
'n Institusie is die sosiale reëls, tradisies en ander elemente van die strukturele raamwerk tydens sosiale interaksie (Bardhan, 1992:3). Die ekonomiese struktuur van 'n samelewing bestaan uit eiendomsverhoudings wat reageer op die vlak van produktiewe dryfkragte agter die institusie. Die sentrale dryfkrag agter 'n institusie is die krag van produksie. Die verandering in die krag van produksie (spesifiek tegnologiese verandering) ontwikkel oor tyd

spanning tussen die huidige struktuur van eiendomsreg en die produktiewe potensiaal van die ekonomie – dit is hierdie spanning wat aanleiding gee tot die ontstaan van 'n nuwe institusie.

Volgens die CDAWN-skool (Coase, Demsetz, Alchian, Williamson en North) is transaksiekostes en institusies wat ontstaan om hierdie kostes te minimeer, die sleutel tot die prestasie van 'n ekonomie. Indien transaksiekostes afwesig is, maak die oorspronklike toedeling van eiendomsreg nie saak vanuit 'n effektiwiteits oogpunt nie, aangesien eiendomsreg aangepas en verskuif kan word om verhoogde produksie toe te laat. Indien transaksiekostes egter substansieël is, soos wat gewoonlik die geval is, is die allokasie van eiendomsreg kritiek. Die terme en kondisies van kontrakte in verskillende transaksies wat die effektiwiteit van hulpbron allokasie bepaal, hang nou grootliks van eienaarskap strukture en eiendomsverhoudings af (Bardhan, 1992:4).

In 'n klein geslote gemeenskap is transaksiekoste laag, maar produksiekoste is hoog omdat spesialisasie beperk is. In 'n grootskaalse komplekse ekonomie, soos die netwerk van afhanklikes grootter raak, veroorsaak die interpersoonlike wisselwerking groot ruimte vir opportunistiese gedrag en die koste van transaksies raak dus hoog. Die basiese bron van institusionele verandering is fundamentele en konstante verandering in relatiewe pryse. Dit sal daartoe lei dat beide partye in 'n transaksie sal aanneem dat hul beter daartoe sal wees onder alternatiewe kontraktuele en institusionele ooreenkomste (Bardhan, 1992:5).

Onder 'n gegewe stel van informasie beperkinge en verlore markte mag 'n gegewe landbou institusie opgehef of afgeskaf word, alhoewel dit optree as 'n ware ekonomiese funksie. Die rede hiervoor is dat die faktore wat oorsprong tot die institusie gegee het in die eerste plek, nie ondersoek word nie (Bardhan, 1996:7). Dit lei daartoe dat die verwagte verbeterde kondisies nie tot die verwagte voordele lei nie.



Figuur 2.3 – Skakels (intervlakke) binne die waardeketting

Bron: Aangepas uit La Londe 1999

2.9 Skakels (intervlakke) in die waardeketting

Die waardeketting word saamgestel uit 'n stel aaneengeskakelde waarde aktiwiteite. Die skakels, of intervlakke, in die waardeketting is verwant aan die waarde aktiwiteite in die ketting. Skakels dien as die verhouding tussen die manier wat een aktiwiteit uitgevoer word, en die prestasie of koste van die ander. Skakels in die waardeketting kan aan 'n organisasie 'n mededingende voordeel verskaf op twee maniere, optimalisering en koördinerings (Porter, 1985:49). Dit is vir 'n organisasie belangrik om skakels te optimaliseer indien gestreef word

na 'n mededingende voordeel. Die vermoë van 'n organisasie om skakels te koördineer verminder koste en verbeter differensiasie.

2.9.1 Oorsprong van skakels in 'n waardeketting

Volgens Porter (1985: 50) ontstaan skakels tussen waarde aktiwiteite in die waardeketting as gevolg van vier generiese oorsake:

- **Dieselfde funksie kan op verskillende maniere uitgevoer word.** Vasgestelde standaarde vir spesifikasies kan behaal word deur die aankoop van hoë kwaliteit insette, lae toleransie spesifikasies in die vervaardigings proses en honderd persent inspeksie van eindprodukte.
- **Die koste of prestasie van direkte aktiwiteite word verbeter deur te konsentreer op indirekte aktiwiteite.** Verbeterde skedulering (indirekte aktiwiteit) verminder die verkoopsmag se reistyd en afleweringstyd se afleweringstyd (direkte aktiwiteit).
- **Aktiwiteite wat uitgevoer word binne 'n organisasie verminder die noodigheid om die produk in die veld te vervang of te herstel.** Totale inspeksie voor verkoop kan dienskoste in die veld substansieël verminder.
- **Kwaliteitsversekering funksies kan op verskillende maniere uitgevoer word.** Inspeksie van inkomende produkte is 'n substituuat vir inspeksie van voltooide produkte.

Holton (1968:151) voer aan dat die insentiewe om skakels te vorm tussen vervaardigers en groothandelaars in 'n waardeketting verhoog indien:

- Verkoop van die vervaardiger se produkte geografies meer gekonsentreerd raak.
- Die gemiddelde hoeveelheid bestel deur kleinhandelaars meer raak.

- Die proporsie van produk verkope, gemaak deur die vervaardiger, groei in die kleinhandel.
- Die diens wat gelewer word deur die groothandelaar belangriker raak vir effektiewe verspreiding.
- Die fisiese bederfbaarheid en veroudering van die produk verhoog.
- Die behoefte na spesifieke grootte groothandelaar benodig word om die vereistes van vervaardigers te bevredig.
- Die behoefte na verminderde besluitneming, groter raak.

2.9.2 Tipe skakels binne die waardeketting

Twee kategorieë skakels bestaan in waardekettings (Porter, 1985:75). Skakels binne in 'n spesifieke ketting (interne), en vertikale skakels (eksterne) in waardekettings van verskaffers en distribusie kanale. 'n Distribusie kanaal word gedefinieer as 'n stelsel van verhoudings wat bestaan uit organisasies wat deelneem in die prosessering of die koop en verkoop van produkte en dienste (Bowersox and Cooper, 1992:4). Skakels skep die geleentheid om die totale koste van die geskakelde aktiwiteite in 'n ketting te verminder.

2.9.2.1 Skakels binne 'n waardeketting

Volgens Porter (1985:76) behoort die vraag: "Watter aktiwiteite in die organisasie mag, of het, 'n impak op die koste van 'n spesifieke aktiwiteit?" gevra word. Die mees algemene skakels binne die waardeketting is die skakels tussen direkte en indirekte aktiwiteite (masjiene en masjien instandhouding), kwaliteitsversekeringsaktiwiteite (inspeksie en na verkope diens), koördineringsaktiwiteite (inwaartse logistiek) en tussen aktiwiteite wat as alternatief gebruik kan word om dieselfde resultaat te behaal (advertensies en direkte verkope). Indien aktiwiteite geskakel word, en een aktiwiteit se funksie verander, kan dit lei

tot die daling in koste van beide aktiwiteite. Verbeterde koördinasie van skakels tussen aktiwiteite binne die waardeketting kan lei tot laer voorraad drakoste.

2.9.2.2 Vertikale skakels

Vertikale skakels verteenwoordig die interafhanklikheid tussen 'n organisasie se aktiwiteite en die waardeketting aktiwiteite van 'n verskaffer, of die waardeketting aktiwiteite van 'n distribusie kanaal. Skakels kan deur 'n organisasie geïdentifiseer word deur die optrede van verskaffers en distribusie kanale te ondersoek en hoe die koste van aktiwiteite die waardeketting se organisasie beïnvloed. Die geleenthede wat vertikale skakels bied word baie maal nie raak gesien nie, aangesien dit deeglike begrip van die verskaffer en distribusie kanale se waardeketting vereis (Kivenko, 1994:21).

2.9.2.2.1 Skakels met verskaffers

Skakels met verskaffers behels die intervlak prestasie van bestel prosedures, diens, karakteristieke van produkontwerp, kwaliteitsversekering, verpakking, aflewering en versekering tussen die organisasie en sy verskaffers. 'n Verdere vorm van skakeling tussen die organisasie en verskaffers is wanneer 'n aktiwiteit wat normaalweg deur die organisasie uitgevoer word, oorgeneem word deur die verskaffer. Deur gesamentlike optimalisasie van skakels met verskaffers, kan 'n organisasie se totale koste verminder.

2.9.2.2.2 Skakels met distribusie kanale

Die ligging van 'n pakhuis/depot in 'n distribusie kanaal en die tegnologie wat gebruik word om goedere te vervoer, beïnvloed 'n organisasie se logistieke kostes. Promosie aktiwiteite deur 'n distribusie kanaal het 'n direkte invloed op die promosie koste van 'n organisasie wat gebruik maak van die distribusie kanaal. Geïntegreerde skakeling tussen die waarde aktiwiteite van 'n distribusie kanaal en 'n organisasie hou dus voordele vir beide partye in.

2.10 Verbetering van waardeketting-bestuur deur integrasie en koördinasie

Integrasie word volgens die woordeboek gedefinieer as: "To make into a whole by bringing all parts together." Integrasie in 'n organisasie beteken dat elke eenheid van die organisasie toegang het tot inligting wat relevant is tot sy funksie, en sal verstaan hoe sy aksies ander dele van die organisasie sal beïnvloed. Volgens Fox (1996:9) is koördinasie die sleutel tot integrasie. Koördinasie behels die bestuur van afhanklikheid tussen aktiwiteite.

2.10.1 Integrasie binne die waardeketting

Kohls en Uhl (1998:220) identifiseer drie basiese vorme van integrasie. Vertikale integrasie ontstaan wanneer 'n onderneming aktiwiteite kombineer wat nie tans deur die onderneming uitgevoer word nie, maar wel verband hou met aktiwiteite wat deur die onderneming uitgevoer word. Horisontale integrasie ontstaan wanneer 'n onderneming beheer verkry oor 'n ander onderneming wat dieselfde aktiwiteite uitvoer in die waardeketting. Die derde vorm van integrasie in 'n waardeketting is konglomerasie. Hierdie tipe integrasie kom voor wanneer aktiwiteite of agente wat nie 'n direkte verhouding met die kern besigheid van die onderneming het nie, deel raak van 'n verenigde bestuur.

Integrasie word deur ondernemings uitgevoer om transaksiekostes tussen skakels te verminder, prosesse te koördineer en om aktiwiteite meer effektief in die waardeketting te maak. Die redes vir integrasie in die voedselbedryf varieër tussen ondernemings, maar geskied hoofsaaklik as gevolg van wins potensiaal deur die uitvoer van alternatiewe funksies, risiko vermindering deur verbeterde mark koördinasie, verbeterde bedingingsposisie en verminderde kostes deur middel van operasionele doeltreffendheid.

Die vlak van vertikale integrasie in 'n waarde aktiwiteit beïnvloed die totale koste in die waardeketting. Waarde aktiwiteite maak gebruik van aangekoopte insette of het die keuse om van aangekoopte insette gebruik te maak, wat aan hul implisiete en eksplisiete integrasie keuses stel (Porter, 1985:79). Integrasie laat 'n organisasie toe om verskaffers of kopers met

sterk onderhandelingsvermoë te vermy. Integrasie kan verder lei tot ekonomie van gesamentlike handeling tussen organisasies.

'n Organisasie behoort die potensiële voordeel van integrasie van elke waarde aktiwiteit in die ketting te bepaal. Die teenoorgestelde ondersoek, de-integrasie, behoort egter ook uitgevoer te word om te kontroleer of prestasie (koste) tussen aktiwiteite nie kan verbeter indien hul nie geïntegreer is nie.

2.10.2 Koördinasie binne die waardeketting

Bhatnagar *et al* (1993:141) onderskei tussen twee breë vlakke van koördinasie. Algemene koördinasie behels die integrasie van verskillende funksies bv. voorraadvlakke, produksiebeplanning en distribusie. Die ander vlak van koördinasie, multi-bedryf koördinasie, behels die koördinasie van produksiebesluite tussen aktiwiteite van 'n interne waardeketting.

Verandering in die globale landbou voedselstelsel beïnvloed tradisionele bemarkings - verhoudings in voedselstelsels wat lei tot integrasie. Die verskerping van vertikale integrasie word gekenmerk deur die beweging weg van oop markte na verskeie vorme van bestuurde koördinasie byvoorbeeld kontrakte, strategiese alliansies en enkel eienaarskap van veelvoudige markvlakke.

King (1992) definieër vertikale koördinasie as die bepaling van rigting en beheer deur segmente van 'n produksie/bemarkings stelsel. Die faktore wat gerig en beheer word sluit prys, hoeveelheid, kwaliteit en terme van verwisseling in (Sporleder, 1992).

Die bestuur van koördinasie in 'n waardeketting berus op die wedersydse belange van partye betrokke. Verhoudings word nagestreef wat voordele vir beide partye inhou, die vry vloeï van inligting verseker, stabiel, interafhanklik, en ondersteund tot mekaar is (Peterson en Wysocki, 1998:3).

Probleme met koördinasie ontstaan a.g.v. (1) opsetlike intensies deur middel van opportunistiese gedrag deur die wat oor markkrag beskik of (2) onwetend deur begrensde rasionaliteit van ekonomiese akteurs wat te min of te veel produseer gegewe die onsekerheid van die markplek.

Volgens Peterson en Wysocki (1998:6) kan partye tot 'n transaksie koördinasie oor beheer uit oefen d.m.v. *ex ante* en *ex post* onderhandelinge. *Ex ante* onderhandelinge behels die onderhandelinge wat verband hou met kontrak spesifikasies en gesamentlike insentiewe indien spesifikasies nagekom word. Deur *ex post* onderhandelinge oefen partye beheer uit deur middel van deeglike monitering van kontrak uitvoering en verbandhoudende besluite indien 'n kontrak hernu of heronderhandel wil word, of deur 'n derde party om die kontrak af te dwing indien een van die partye misluk het om die ooreenkoms na te kom.

2.11 Die ontwerp van kanale binne 'n waardeketting

Indien 'n organisasie die mark wil binnedring met 'n nuwe produk, of waar die huidige waardeketting se prestasie te kort skiet, behoort die organisasie betrokke te raak by die kanaal ontwerp proses. Die vervaardiger, groothandelaar of kleinhandelaar kan die ontwerp proses lei, afhangende van die markkrag, finansiële posisie en beskikbaarheid van die verlangde kanaal lede.

2.11.1 Stappe in kanaal ontwerp

Volgens Lambert (1978:44) bestaan die proses van kanaal ontwerp uit die volgende nege stappe:

- Stel doelwitte vas.
- Formuleer 'n duidelike strategie.
- Bepaal alternatiewe strukture.
- Evalueer alternatiewe strukture.
- Selekteer 'n struktuur.

- Bepaal alternatiewe vir individuele lede in die kanaal.
- Selekteer en evalueer individuele lede.
- Meet en evalueer kanaal prestasie.
- Evalueer alternatiewe indien doelwitte nie bereik word nie, of nuwe opsies beskikbaar raak.

2.11.2 Oorwegings in die ontwerp van 'n kanaal

Douma en Schreuder (1992:101) argumenteer dat 'n kanaal moet effektief moet wees vir alle partye betrokke in die kanaal. Indien die kanaal nie meer doeltreffend is vir almal betrokke in die kanaal nie, sal dit ontbind.

Die vestiging van 'n distribusie kanaal binne 'n waardeketting vereis sekere oorwegings vanaf bestuurskant. Bowersox *et al* (1980:201) het die volgende vier oorwegings geïdentifiseer by die ontwerp van 'n suksesvolle kanaal.

- **Mark wat kanaal bedien**
- **Kenmerke van produk**
- **Kliëntediens oogmerk**
- **Winsgewendheid van kanaal**

2.11.2.1 Mark wat kanaal bedien

- **Aankoopgewoontes van die kliënt:** Die dryfkrag agter die aankoopgewoontes van potensiële kliënte sal die keuse van bemarkers (mees effektiewe) in die kanaal bepaal. Die kanaal ontwerper kan uit die aankoopgewoonte profiel aflei watter kleinhandelsegment die teikenmark die beste sal bereik.

- **Tipe distribusie:** Drie tipes distribusie kan gebruik word om 'n produk beskikbaar te stel aan verbruikers nl: intensiewe distribusie (die produk word verkoop aan soveel klein-en-groothandelaars as moontlik), selektiewe distribusie (verkoopsprente waar produk beskikbaar

is word beperk, maar nie op 'n eksklusiewe vlak nie) en eksklusiewe distribusie ('n enkele punt in 'n geografiese area word verkies om die produk te versprei).

- **Kanaalstruktuur:** Die keuse van kanaalstruktuur is baie spesifiek en verwys na die graad waartoe transaksies ondersteun word deur transaksie spesifieke bates. Faktore wat die keuse van kanaalstruktuur beïnvloed behels die finansiële krag van tussenpersone, behoefte na gespesialiseerde fasiliteite, grootte van die mark wat bedien word, graad van produk ondersteuning, logistieke vermoë en tussenpersone se vermoë om saam met die besigheid te groei.

- **Kanaalbeheer:** Dit is vir 'n organisasie nodig om tot 'n mate beheer oor ander lede in die kanaal toe te pas om produk kwaliteit te verseker aangesien daar 'n behoefte in enige organisasie na langtermyn winsgewendheid is.

2.11.2.2 Kenmerke van die produk wat deur die kanaal beweeg

- **Produkwaarde:** 'n Groter eenheidskoste per produk, sal 'n groter belegging in voorraad tot gevolg hê. Vervaardigers met beperkte hulpbronne sal poog om die las van voorraad op tussenpersone in die kanaal te skuif. Die waarde van die produk kan ook die metode van vervoer bepaal wat gebruik sal word.

- **Tegniese vlak:** Hoë tegnologie produkte vereis demonstrasie deur verkoopspersone. Voor-en naverkope diens vereis die dra van herstellvoorraad. Direkte kanale met 'n selektiewe of eksklusiewe distribusie beleid word vir hierdie tipe produkte gebruik.

- **Graad van mark aanvaarding:** Die graad van mark aanvaarding, vertoue in vervaardigers en handelsname bepaal die inspanning benodig by verkope. Indien 'n vervaardiger 'n nuwe produk vrystel met 'n deeglike bekendstellingspromosie, behoort kliënte aanvaarding hoog te wees en tussenpersone in die kanaal sal graag die produk wil dra.

- **Graad van substitusie:** Produksubstitusie, verwant aan handelsmerklojaliteit, is laag vir geriefprodukte en hoog vir spesialiteitsprodukte. Lae handelsmerklojaliteit gaan gepaard met produksubstitusie en vereis intensiewe distribusie binne 'n kanaal.
- **Lading:** Swaar produkte met lae waarde, word gewoonlik beperk tot markte naby aan die punt van produksie. Hierdie produkte vereis spesiale hanterings vaardighede en word deur middel van lae koste vervoer verskuif.
- **Bederfbaarheid:** Bederfbare produkte word op 'n direkte basis verkoop om die produk vinniger deur die kanaal te beweeg en die potensiele risiko van verliese te verminder.
- **Graad van markkonsentrasie:** Indien die mark gekonsentreer is in 'n geografiese area, is direkte kanale die mees effektiewe manier van distribusie. Indien markte egter wyd verspreid voorkom, is die gebruik van gespesialiseerde tussenpersone in die kanaal nodig.
- **Seisoensgebondenheid:** Kanaalontwerp moet voorsiening maak vir seisoensgebonde produkte. Sekere produkte bereik piek volumes gedurende sekere tye (kersfees) van die jaar en ander (groente en vrugte) is slegs beskikbaar gedurende sekere tye van die jaar.

2.11.2.3 Kliëntediens oogmerk

Die verkose distribusiekanaal bepaal die koste van 'n spesifieke vlak van diens wat gelewer word in die waardeketting. Kliëntediens word volgens Lambert *et al* (1998:522) op die volgende drie maniere in 'n kanaal gemeet:

- **Graad van produkbeskikbaarheid:** Die belangrikste maatstaf van kliëntediens is voorraad beskikbaarheid binne 'n bepaalde siklustyd.
- **Bestelsiklus:** Bestelsiklus behels die tyd wat dit neem vanaf die kliënt die bestelling geplaas het tot en met ontvangs van die produk.

- **Kommunikasie:** Die onderneming se vermoë om tydige inligting aan die kliënt te verskaf.

2.11.2.4 Winsgewendheid van die kanaal

Volgens Lambert and Sterling (1987:295) is die winsgewendheid van 'n kanaal die belangrikste oorweging in kanaalontwerp. Dit is die plig van bestuur om die winsgewendheid van alternatiewe kanaalstrukture in 'n waardeketting te vergelyk. Veranderlike vervaardigingskoste, bemarking- en logistieke koste moet op verskillende vlakke in 'n kanaal teenoor mekaar opgeweeg word. Daarbenewens sal foutiewe koste allokasies in 'n kanaal 'n verwronge beeld van die winsgewendheid van 'n waardeketting skep (Kaplan, 1988:61).

2.12 Interverhoudings binne 'n waardeketting

Die ontwikkeling van samewerkende verhoudings vereis 'n hoë graad van vertroue tussen partye. In waardeketting literatuur is daar 'n algemene ooreenkoms dat die konsep vertroue uit twee elemente bestaan. Die eerste element behels die aanvaarding van verhoudings risiko. Die tweede element behels die verwagting dat die ander party, bewus van die verhoudings risiko blootstelling, nie opportunisties sal optree indien die geleentheid daar is nie (Tregurtha en Vink, 1999:755). In die praktyk staan die tweede element bekend as die versekerings probleem wat ontstaan as gevolg van 'n interafhanklikheid tussen die nut funksies van die verskillende partye betrokke (Runge, 1981).

Porter identifiseer twee tipes interverhoudings binne 'n waardeketting. Die belangrikste interverhouding binne 'n waardeketting is waar twee lede in die ketting 'n waarde aktiwiteit deel (Porter, 1985:78). Deur aktiwiteite in die ketting te deel word die organisasie vermoë tussen lede verbeter en koste bespaar. Die ander tipe interverhouding, die ontasbare interverhouding, behels die deel van kundig- en vaardigheid tussen verskillende waarde aktiwiteite. Dit lei tot 'n verhoging in effektiwiteit aangesien kennis en vaardigheid oorgedra word van een waarde aktiwiteit na 'n ander binne die waardeketting.

Die deurset in waarde aktiwiteite word verhoog indien die aktiwiteite gedeel word tussen lede in die ketting. Indien die aktiwiteit gevoelig is vir ekonomie van skaal, word eenheidskoste verminder deur die aktiwiteit te deel en kapasiteit word beter benut.

2.13 Effektiwiteit van 'n waardeketting

Alhoewel waarde aktiwiteite die boustene is van mededingende voordeel, is die waardeketting nie slegs 'n versameling van onafhanklike aktiwiteite nie, maar 'n stelsel van interafhanklike aktiwiteite (Porter, 1985:48).

2.13.1 Eienskappe van 'n effektiewe waardeketting

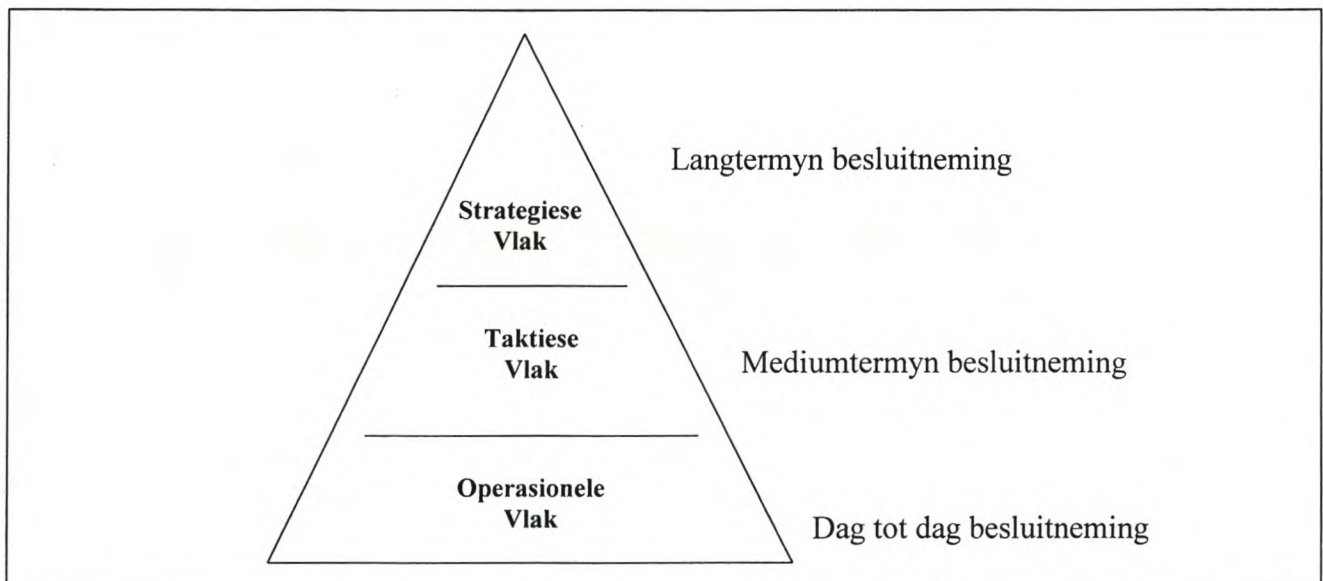
Troyer (1997:25) het die volgende sewe gewoontes geïdentifiseer van effektiewe waardekettings:

- **Proses kwaliteit** – om kwaliteit te behaal in 'n waardeketting proses wat sub-optimaal funksioneer, moet daar voortdurend aangepas word ten einde winsgewendheid te verbeter en mededingend te bly.
- **Proses effektiwiteit** – elimineer aktiwiteite wat nie waarde tot die eindproduk of diens voeg nie.
- **Geïntegreerde vraagbeplanning** – die daarstel van 'n eenvoudige, geïntegreerde fokus na die vraag van die eindverbruiker.
- **Risiko verpoeling** – dit is tot voordeel van 'n waardeketting indien voorraad op die mees koste effektiewe manier geposisioneer word dat dit onsekerheid verminder, kliëntediens optimaliseer en die ketting buigsaam bly veral t.o.v. bate spesifiekheid.

- **Bestuur verskeidenheid** – in 'n effektiewe waardeketting is daar 'n fyn lyn tussen 'n verskeidenheid wat goed is vir kliënte en onnodige duplikasie wat lei tot 'n styging in kostes. Die doel is om aan totale vraag te voldoen met minimum produk/diens duplikasie.
- **Bate aanwending** – die strewe na optimale gebruik van bates in die produksie van hoë kwaliteit uitsette.
- **Waarde** – stel omset teenoor insentiewe – verskaf voldoende insentiewe en maatstawwe aan deelnemers in die ketting om hul te motiveer om “die regte ding” te doen.

2.14 Bestuur binne die waardeketting

Teigen (1997:3) definieer bestuur binne die waardeketting as beplanning, uitvoering en die beheer van gesamentlike doelwitte. Besluitneming vind vandag op drie verskillende vlakke plaas binne 'n waardeketting (figuur 2.4).



Figuur 2.4 – Besluitnemingsvlakke in 'n waardeketting

Bron: Ganeshan and Harrison (1995)

2.14.1 Vlakke van besluitneming

- **Strategiese vlak:** Inligting op strategiese vlak is gerig op die uitvoering van die doelstellings van die onderneming. Topbestuur doen strategiese beplanning vir die onderneming as 'n geheel en is verantwoordelik vir die formulering van die missie, strategie en doelstellings in reaksie op veranderings in die eksterne omgewing. Strategiese beplanning integreer die beplannings aktiwiteite en gee rigting aan die toedeling van hulpbronne. Die taak van strategiese beplanning is om optrede te rig op die bereiking van ondernemingsdoelwitte en as katalisator tussen geleenthede en bedreigings vir die onderneming op te tree. Strategiese beplanning dien as riglyn vir die beplanning wat deur middel- en laevlakbestuur uitgevoer moet word (Kroon, 1995:117)

- **Taktiese vlak:** Alhoewel hoër vlak strategiese besluite funksionele doelwitte bepaal, mag die werklike behoefte afwyk van die plan (Sherman, 1997:70). Dit vereis meer gedetailleerde taktiese besluitneming oor die medium termyn om die organisasie se besigheidsdoelwitte te bereik. Die besluitnemingstruktuur op taktiese vlak is semigestruktureerd en is die verantwoordelikheid van middelbestuur. Besluitneming rakende die monitering en beheer van aktiwiteite en om hulpbronne op die doeltreffendste wyse toe te deel word hier geneem. Dit sluit in weeklikse vraag vooruitskattings, vervoer- en distribusie beplanning, produksie beplanning en beplanning rondom materiaal benodig.

- **Operasionele vlak:** Besluitneming op operasionele vlak behels die dag tot dag besluitneming binne 'n organisasie. Die besluitnemingstruktuur op operasionele vlak is gestruktureerd en word uitgevoer deur laevlakbestuur. Op dié vlak word gedetailleerde beplanning op die kort termyn gedoen. Tydens die opstel en uitvoering van die operasionele planne moet die laevlakbestuur seker maak dat die operasionele regulasies en metodes met hoër bestuursvlakke ooreenstem. Bestuur op operasionele vlak word gekenmerk deur die beklemtoning van die verlede, die aard van detail en akkuraatheid daarvan (Kroon, 1995:116).

2.14.2 Elemente van die bestuursproses

In mededingende terme handel waardeketting-bestuur oor die verhoging van die doeltreffendheid en effektiwiteit van die ketting in sy totaliteit, om sodoende globaal meer mededingend te wees.

Organisasies moet by spesifieke punte in die netwerk van kettings die minimum vereistes van hul onmiddellike kliënte bevredig, maar mag beïnvloed word om eerder meer effektief by te dra tot die wedersydse doelstellings van die ketting. Volgens Warner (1996:4714) is die belangrikste elemente van die bestuursproses in die waardeketting, die bestuur van die volgende:

- **Kliënte diens:** Kommunikasie is belangrik in alle aspekte van 'n besigheid, maar die skakel na 'n kliënt is die beginpunt van alle transaksies. Dit is belangrik dat 'n verskaffer in 'n waardeketting die behoeftes van 'n kliënt verstaan en oor die vermoë beskik om hierdie behoeftes te bevredig.
- **Tyd:** "Time and its reduction is one of the ways to improve product availability to meet customers demand" (Stalk and Hout 1990). Die tyd wat dit neem om te reageer op navrae en bestellings, of bestelling tot ontvangs, mag kritiek wees om 'n kliënt te oorreed tot besigheid met die betrokke organisasie.
- **Kommunikasie:** Tydens kommunikasie is daar altyd drie partye: die sender; die ontvanger; en die medium. Belangrik is dat dit nie die intensie van die sender is wat ontvang word deur die ontvanger nie, maar die persepsie van die ontvanger van die boodskap. Verskillende ouderdomme, nasionaliteite, geslagte en godsdienstige groepe binne 'n waardeketting beskik almal oor verskillende verwagte patrone van gedrag wat die kommunikasie proses beïnvloed op beide interpersoonlike en interorganisasie vlakke.
- **Materiaal en inligting vloei:** Uit die natuur vloei daar materiaal deur die waardeketting na die finale verbruiker, terwyl markinligting in die teenoorgestelde rigting vloei. Tydige

inligting kan as substituuat dien vir materiaal aangesien werklike vraag die dra van voorraad uitskakel. Materiaal en inligting kan deur middel van verskillende modelle deur 'n waardeketting vloei.

- **Beleggings en tegnologie:** Warner (1996:4721) maak die stelling dat wanneer verhoudings binne 'n organisasie se waardeketting verander word, daar tot 'n mate 'n belegging in tyd, tegnologie en menslike hulpbronne vereis word. Hierdie belegging moet versigtig hanteer word om te verseker dat voordele na beide kante verseker word.

- **Afval:** Volgens Warner (1996:4721) word afval in 'n organisasie se waardeketting gegenereer deur die volgende aktiwiteite; oorproduksie (produksie van goedere wat nie verkoop kan word nie), wagtyd (ophoping van prosesse en besluite), vervoer (oneffektiewe vloei), voorraad (opberging van oortollige voorraad), vervaardiging (foutiewe masjiënverstellings en defekte), beweging (oneffektiewe arbeidsmetodes) en produksie afval (foutiewe uitsette in die hande van kliënte). Indien organisasies nie die verantwoordelikheid aanvaar om hierdie afval in hul waardeketting te verwyder nie, kan dit kumulatief in 'n lang ketting aansienlike gevolge vir 'n organisasie inhou.

2.15 Paradigma skuif vanaf 'n funksionele na 'n geïntegreerde proses benadering in waardeketting-bestuur

'n Paradigma verwys na 'n fundamentele manier om dinge te doen. Volgens Morehouse (1997:36) is dit egter die gepaste manier om die fundamentele veranderinge wat deur waardeketting vakkundiges aangegaan moet word (vanaf die manier wat tans besigheid gedoen word na hoe besigheid in die een-en-twintigste eeu gedoen sal word) te beskryf.

Veranderings en aanpassings is kenmerke van 'n dinamiese voedselbedryf. Volgens Kohls en Uhl (1998:39) verander ondernemings in die voedselbedryf om te kan aanpas by die vinnig veranderende werksomstandighede, nuwe tegnologieë, pogings van ondernemings om 'n mededingende voordeel bo mededingers in die markplek te kry en publieke beleid om verbeterde markprestasie te verseker. Hierdie tendense beïnvloed waardeketting-bestuur in

die voedselbedryf. Markttendense beïnvloed produsente, voedselverbruikers en publieke belang. Verandering bring voordele maar ook kostes mee.

Die behoefte na voedsel het verskuif vanaf 'n massa mark na 'n groot verskeidenheid niche markte wat 'n uitdaging aan voedselprodusente en prosesseerders stel om hul produkte te fokus op die behoeftes van klein teiken markte. Vooruitgang in produksie en voedseltegnologie lei daartoe dat die voedsel meer spesifiek geproduseer kan word om aan die behoeftes van niche markte te voldoen.

'n Nuwe voedselstelsel is dus aan die ontwikkel waarvan inligting 'n baie belangrike komponent uitmaak. Elke skakel in die waardeketting tussen produsent en verbruiker het akkurate inligting nodig oor presies wat die behoeftes van die daaropvolgende en voorafgaande skakel in die waardeketting is.

2.15.1 Ou funksionele benadering

Die motivering agter funksionele aggregasie was die verwagting dat indien logistieke funksies saam gegroepeer word binne 'n organisasie, integrasie die gevolg sou wees.

Bowersox and Closs (1996:95) definieer 'n funksie, gesien vanuit 'n kanaal perspektief, as verteenwoordigend deur die hele kanaal vir alle produkte en dienste. 'n Funksie kan dus verrig word deur verskillende lede in die kanaal. Vir 'n kanaal om suksesvol te wees, moet die funksie egter verrig word. Dieselfde funksie, bv. die opbergingsfunksie, vervaardigingsfunksie, groothandelaarsfunksie, kleinhandelaarsfunksie en verbruikersfunksie kan egter verskeie kere gedupliseer word in die kanaal. Suksesvolle distribusie behels presiese samewerking tussen baie deelnemers, en vereis gesamentlike prestasie van essensiële funksies.

Volgens Sherman (1997:75) is 'n paradigma skuif aan die plaasvind vanaf eentonige waardeketting beplanning na dinamiese model gebaseerde simulatie stelsels.

2.15.2 Nuwe kanaal (proses) benadering

Die geïntegreerde waardeketting organisasie sluit egter alles in vanaf grondstowwe, tot alle entiteite en prosesse betrokke om die finale produk by die eindverbruiker te kry. Die skuif vanaf die ou era van funksionele uitnemendheid tot waardeketting-bestuur vereis dat Uitvoerende Direksieledes verstaan hoe die geïntegreerde waardeketting van nut is tot die finale kliënt. Die doel is om die totale waarde van die kliënt te optimaliseer, eerder as die optimalisasie van interne funksies, wat onbelangrik is vir die kliënt (Sijde, 1998:28). Volgens Sabath en Frentzel (1997:20) is die nuwe kanaal benadering 'n proses van integrasie en vereniging wat strek tot in verskaffers en kliënte se waardekettings.

Die paradigma in waardeketting-bestuur, volgens Sherman (1997:75), inkorporeer dinamiese distribusie beplanning. Die vermoë om dinamiese distribusie beplanning uit te voer hang van twee kritieke denkwyses af:

- Deelnemers in die waardeketting moet hulself eerder as handels vennote met 'n gemeenskaplike doelwit sien om die eindgebruiker se behoeftes teen die mees winsgewende koste te bevredig, as om hulself te sien as 'n reeks van kliënt-verskaffer verhoudings.
- Verhoudings, gebou op vertroue en die deel van inligting, moet binne en buite die organisasie ontwikkel word. Die basis van langtermyn koöperatiewe waardeketting verhoudings is volgehoue vertroue. Volgehoue vertroue is nie beperk tot eksplisiete kontraktuele verpligtinge nie, maar sluit 'n gedemonstreerde langtermyn toevertrouing tot die uitbou van 'n waardeketting verhouding in (Tregurtha en Vink, 1999:757).

Christopher (1992:211) het vyf belangrike areas geïdentifiseer waar 'n paradigma skuif in organisasies moet plaasvind vanaf 'n ou na 'n nuwe organisasie:

- **Vanaf funksie na prosesse:** Prosesse is beide kliënt en produk georiënteerd. Deur middel van prosesbestuur kan organisasies hul kliënte meer effektief en buigbaar bedien. Dit lei tot beter kliënte bevrediging en korporatiewe sukses.
- **Vanaf wins na winsgewendheid:** Winsmarges sal altyd in 'n organisasie belangrik wees. Die nuwe organisasie sien egter die impak van hulpbron-bestuur en die nut van effektiewe bate gebruik as 'n sleutel prestasie maatstaf wanneer daar na opbrengste uit beleggings gekyk word.
- **Vanaf produkte na kliënte:** Kliënte bevrediging is die belangrikste doelwit van enige besigheids aktiwiteit in die nuwe organisasie. Die nuwe grondslag vir sukses in kliënte diens is eenvoudig: "Help jou kliënt om suksesvol te raak in sy besigheid, en jy sal self groei en suksesvol wees" (Sabath and Frentzel, 1997:19).
- **Vanaf transaksies na verhoudings:** Die idee in die nuwe organisasie is om onmisbaar vir jou kliënt te raak, deur aan hom soveel waarde te verskaf dat dit aan hom geen voordele sal inhou om van 'n nuwe verskaffer gebruik te maak nie. Dit vereis die bou van langtermyn verhoudings deur middel van diens en kwaliteit.
- **Vanaf voorraad na inligting:** Toegang tot tydige inligting skep die geleentheid vir doeltreffende bestuursprosesse. Tydige inligting op 'n daaglikse terugvoerbasis stel 'n organisasie in staat om prosesse daaglik te hersien en reg te stel. Deur die revolusie in informasie tegnologie kan ons nou van die eenkant van 'n logistieke pyplyn tot aan die anderkant sien. Dit lei tot 'n dramatiese vermindering in voorraadopberging (Coyle *et al*, 1992:158).

2.15.3 Voordele vir 'n organisasie deur effektiewe waardeketting-bestuur

La Londe (1999) som die voordele van waardeketting-bestuur in die volgende vyf punte op:

- Koste vermindering deur die totale ketting.
- Aanwending van kapitaal geskied meer effektief.
- Bestuur van rou materiaal, arbeid en voorraad is meer effektief.
- Transaksies tussen vennote in die waardeketting is meer effektief.
- Verbeterde waarde aan die kliënt, gewoonlik in die vorm van laer pryse.

2.16 Slaggate in die identifikasie van transaksiekostes en in waardeketting-bestuur

2.16.1 Slaggate in die identifikasie van transaksiekostes

Volgens Hobbs (1996:25) is daar verskeie potensiele slaggate in die identifikasie van transaksiekostes in 'n waardeketting. As gevolg van die subtiele aard van die kostes, behoort die tipe vrae wat gevra word aan die onderneming deeglik oorweeg te word. Vraelyste moet vertroulik hanteer word terwyl sommige ondernemings onwillig mag wees om inligting te deel wat hul as sensitief beskou.

Vraelyste van hoogs gekonsentreerde bedrywe word gebaseer op die terugvoer van 'n klein persentasie van die ondernemings. Hierdie probleem sal bly voortbestaan totdat die data wat inligting, onderhandeling en koste moniteer met reëlmaat ingesamel word deur analiste.

2.16.2 Slaggate in waardeketting-bestuur

Lee and Billington (1992:65) identifiseer agt slaggate in die bestuur van waardekettings wat verry behoort te word.

- **Geen uniforme maatstelsel tussen waarde aktiwiteite:** In 'n waardeketting met veelvuldige aktiwiteite, sal elke aktiwiteit beskik oor 'n redelike outonومiese bestuurspan. Die doelwitte van die verskillende bestuurspanne mag verskil en soms in konflik wees met mekaar. Die doel van 'n uniforme maatstelsel in 'n waardeketting is om 'n basis daar te stel vir evaluasie van prestasie deur die hele ketting en dus die ketting te laat funksioneer as een stelsel.
- **Onvoldoende definisie van kliënte diens:** Onbestendige maatstawwe vir kliënte diens. Evaluasie van diens prestasie raak dus baie moeilik en sekere aspekte van kliënte diens word nie raak gesien nie.
- **Onakkurate afleweringdata:** Kliënte word nie korrek ingelig oor foutiewe aflewering datums en laat afleweringe nie. Dit beïnvloed die res van die waardeketting.
- **Ondoeltreffende inligtingstelsel:** Databassise by die verskillende waarde aktiwiteite wat die stelselsomgewing, voorraadvlakke en toekomstige produksie beplanning beskryf, is baie maal nie gekoppel nie. Inligting moet dus met die hand onttrek word wat lei tot onakkurate en baie lang beplanningsiklusse.
- **Oningelig oor die impak van onsekerhede:** Onsekerhede, soos afleweringstyd van verskaffers, kwaliteit van inkomende materiaal en vervaardigingsprosesse binne 'n waardeketting, word baie maal nie gekontroleer nie. Dit lei tot sub-optimale voorraadvlakke.
- **Simplistiese voorraad beleid:** Beleid ten op sigte van voorraad word baie maal nie gekoppel aan onsekerheid nie, maar eerder aan die hoeveelheid voorraad wat gebruik word. Onsekerheid oor die gebruik van die voorraad word dus buite rekening gelaat. Voorraadvlakke kan aansienlik verminder word deur die voorraad beleid wat gevolg word te baseer op onsekerheid in plaas van hoeveelheid.
- **Organisatoriese grense:** Entiteite in 'n waardeketting mag aan verskillende organisasies behoort binne 'n maatskappy. Organisasies bepaal onafhanklik die prestasie van entiteite.

Terwyl individuele entiteite hul kortermyn doelwit probeer behaal, word belangrike sinergie tussen die entiteite verloor.

- **Onvoltooide waardeketting:** Waardeketting-bestuurders fokus baie maal slegs op 'n gedeelte van die waardeketting waarvoor hul verantwoordelik is. Deur op die waardeketting te fokus in sy totaliteit, word nuwe geleenthede geïdentifiseer tot voordeel van die hele ketting.

2.17 Kragte wat die bestuur van waardekettings in die toekoms sal vorm

Bovet and Sheffi (1998:14) het die volgende besigheids en ekonomiese kragte geïdentifiseer wat die bestuur van waardekettings in die toekoms sal beïnvloed.

- **Verbruikers vraag:** Onmiddellike beskikbaarheid van kliëntgedrewe produkte ondersteun deur 'n deurlopende verbetering in keuses, diens, spoed en koste aan die verbruiker. Indien 'n organisasie nie oor die vermoë gaan beskik om bestellings binne die verval datum, of om afleverings binne die gekwoteerde tyd af te handel nie, behoort dit ekonomies nie te oorleef nie (Lee and Billington, 1995:42).
- **Globalisering:** 'n Dramatiese verskuiwing in globale demografie en ekonomiese krag oor die medium termyn word verwag. Produkte word nie meer geproduseer en verbruik in dieselfde geografiese area nie (Flaherthy, 1996). Organisasies sal oor die vermoë moet beskik om markte met 'n vergelykbare standaard van diens reg oor die wêreld te kan bedien.
- **Kompetisie:** Sterker kompetisie sal waardeketting innovasie bly aanspoor.
- **Inligting en kommunikasie:** Die inligtings ontploffing is van groot toekomstige betekenis vir waardeketting leiers. Informasie tegnologie is egter nie die kwessie nie, maar die manier wat inligting bestuur gaan word.

- **Regeringsregulasies:** Regerings sal steeds deur middel van regulasies 'n prominente rol speel in die waardeketting evolusie van organisasies.
- **Die omgewing:** Druk vanuit die omgewing op kwessies soos herwinning, volhoubare eko-praktyke en vermindering van afval sal toekomstige waardeketting ontwerp beïnvloed.

2.18 Nuwe konsepte, ontwikkelings en veranderings in waardekettings

2.18.1 Informasie tegnologie: Is dit ongerealiseerde potensiaal?

Volgens Ching *et al* (1996:179) word die potensiaal vir informasie tegnologie, in die ondersteuning van netwerk koördinasie, nie gerealiseer nie. Die geweldige ontwikkeling van informasie tegnologie en sagteware skep ongeëwenaarde geleenthede vir integrasie en koördinasie. Moderne rekenaar netwerke beskik oor die vermoë om inligting onmiddellik te versprei na alle betrokke partye in 'n organisasie. Die netwerk skep 'n infrastruktuur vir koördinasie van beplanning en operasionele prosesse nie slegs in die organisasie nie, maar ook tussen die onderskeie organisasies.

Deur die ekstensiewe gebruik van informasie tegnologie in 'n waardeketting kan 'n mededingende voordeel bo die van 'n ander ketting behaal word. Chiu (1995:5) het vyf informasie tegnologieë geïdentifiseer wat al hoe meer in die praktyk gebruik word:

- Punt van verkope stelsels (POS)
- Staffie kode ("Bar coding")
- Interuitruiling van elektroniese data (EDI)
- Waarde toevoegings netwerke (VAN's)
- Elektroniese bestel stelsels (EOS)

'n Organisasie met 'n waardeketting infrastruktuur wat funksioneer deur middel van informasie tegnologie, kan inligting en materiaal vloeï vergelyk met werklike verbruik. So 'n

stelsel kan die vraag na produkte versamel, optimaliseer, visueel voorstel en vinnig aanpas indien veranderinge in die kanaal sou plaasvind (Sherman, 1997:75).

2.18.2 Simulasie en modellering

Law and Kelton (1991) definieer die begrip van simulasie as volg: "The facility or process of interest is usually called a *system*, and in order to study it scientifically we often have to make assumptions about how it works. These assumptions, which usually take the form of mathematical or logical relationships, constitute a *model* that is used to try to gain some understanding of how the corresponding system behaves."

Modelering word al dekades lank gebruik in waardekettings. Vroeër modelle van die waardeketting is analities ge-evalueer, maar vandag word modelering en simulasie deur sagteware op rekenaars gedoen. Volgens Swaminathan *et al* (1996) word simulasies al hoe meer gebruik om die gedrag van organisatoriese besluitneming te verstaan. Modelering en simulasies word hoofsaaklik gebruik om te toets wat die effek van strategiese besluite op die prestasie van die waardeketting sal wees. Simulasies as 'n metode verskaf egter nie die optimale oplossing tot 'n probleem nie, maar verskaf aan die gebruiker verskillende uitkomstes van dit wat getoets word. Insig en begrip van die probleem wat aangespreek word kan dus so bekom word wat strategiese besluitneming ondersteun.

2.18.3 Uitkontraktering

Volgens Quinn (1997:30) behels uitkontraktering die skuif van verskillende vervaardigings verantwoordelikhede van een maatskappy na 'n ander om koste te sny, oorskotte te elimineer en kwaliteit te verbeter. Uitkontraktering is 'n langtermyn verhoudings ooreenkoms tussen 'n organisasie en 'n diensverskaffer vir 'n wye verskeidenheid van dienste.

Die belangrikste motivering vir 'n organisasie om uit te kontrakteer volgens Bagchi and Virum (1996:93) is om beter logistieke dienste teen verminderde koste te lewer, vereenvoudiging

van administratiewe prosesse te verseker en meer aandag te skenk aan die organisasie se eie kernvaardighede.

'n Studie deur Bagchi and Virum (1996:106) oor logistieke alliansies het die volgende bevind:

- Baie min, indien enige, maatskappye kontrakteer alle logistieke funksies uit.
- Die ondersteuning van top bestuur is belangrik vanaf die alliansie beplanning dwarsdeur die hele tydperk van uitkontraktering.
- Die sukses van 'n logistieke alliansie hang hoofsaaklik af van die menslike faktor betrokke.
- Logistieke alliansies raak meer populêr. Logistieke bestuurders glo dit is die strategiese keuse van die toekoms.

2.19 Gevolgtrekking

Die hoofstuk het 'n teoretiese basis geskep van 'n waardeketting en die bestuur van so 'n ketting. Die doel van die teoretiese basis is om die hoofstukke wat hierna volg, te lees in konteks met die teorie wat beskryf is. Waardeketting-bestuur word gebou op strategiese verhoudings, die deel van inligting, die toepassing van mededingende strategieë en die gebruik van informasie tegnologieë tussen die skakels binne die ketting. Elke organisasie, groep of individu word as beide 'n kliënt van, en 'n verskaffer aan, 'n ander lid in die ketting gesien.

Die klassieke doel van waardeketting-bestuur is die bevrediging van die finale verbruiker se behoeftes. Dit vereis dat die regte produk, teen die regte hoeveelheid, op die regte tyd en plek teen minimum koste gelewer word aan die verbruiker. Kliënte satisfaksie is tot 'n baie hoë mate afhanklik van die aanpasbaarheid van die ketting om die behoeftes van die verbruiker optimaal te bevredig.

Algehele duidelikheid en sekerheid, presies watter mark die ketting bedien, kenmerke van die produkte wat deur die ketting beweeg, oogmerke met kliëntediens, en die winsgewendheid van die ketting is noodsaaklik in die ontwerp van 'n waardeketting. Die ekonomie van skakels in 'n waardeketting word beïnvloed deur die transaksiekostes teenwoordig in elke skakel van die ketting. Deur die transaksiekostes te bepaal in die onderskeie skakels in die ketting kan die effektiwiteit van die ketting bepaal word.

Indien 'n bedryf of 'n organisasie strewe na internasionale mededingendheid, is dit noodsaaklik dat elke skakel in die waardeketting bydra tot die optimale funksionering van die totale ketting deur te fokus op die finale verbruiker in die ketting. Die sukses van 'n waardeketting is die gevolg van die kragtige omvang en fokus van die groter visie wat elke individu bemagtig in die ketting en behoort voorsiening te maak vir die komplekse veranderende behoeftes van die nasionale en internasionale mark.

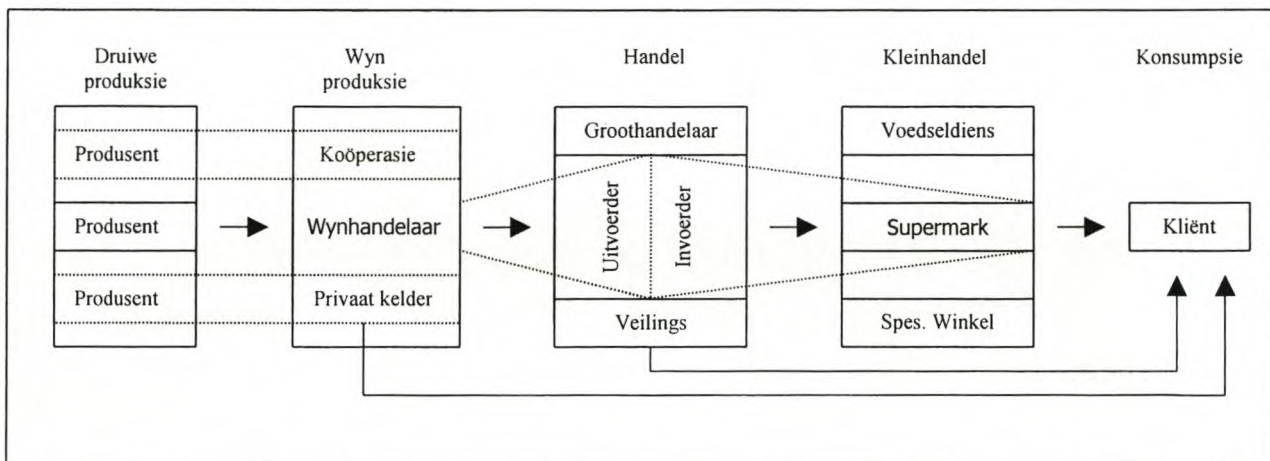
Afdeling 2 : Huidige Scenario

Hoofstuk 3 : Die internasionale wynbedryf

3.1 Inleiding

Die globale drankmark is tradisioneel divers en hoogs gefragmenteer. Dit bestaan uit 'n ewigdurende veranderende reeks produkte. Die mark is gemik op die bevrediging van gesondheid, beeld en individuele behoeftes van die verbruiker, as ook basiese dore en prys behoeftes (Loubser, 1999).

Die gemiddelde jaarlikse globale konsumpsie van 600 liter per capita, word gedomineer deur hoofsaaklik koeldrank, gebottelde water, vrugtedrankies en koffie. Wyn verteenwoordig 6% van die totale drankmark in die wêreld en ongeveer 20% van die globale alkoholiese drankmark (Loubser, 1999).



Figuur 3.1 Generiese waardeketting vir die internasionale wynbedryf

Bron: Aangepas uit Rabobank 1999

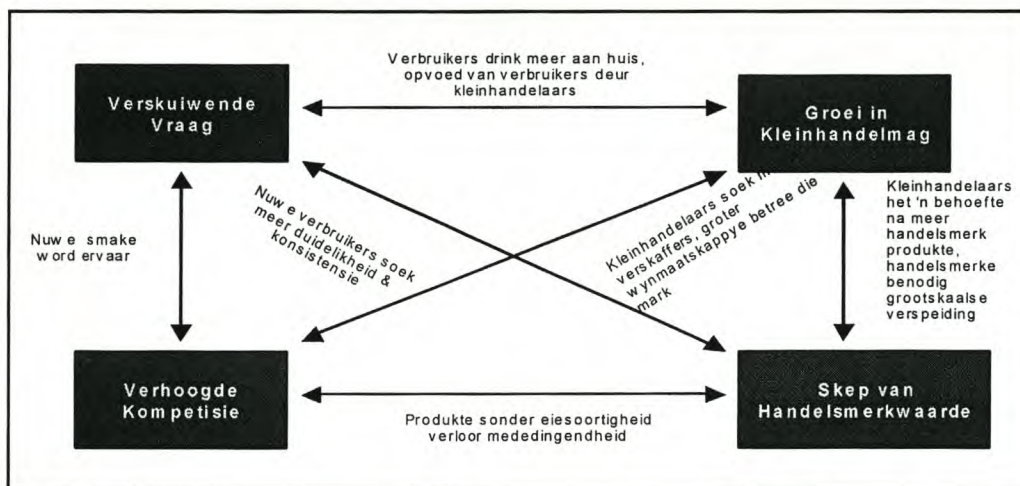
Die hoofbesigheidsfunksie van die \$100 biljoen internasionale wynbedryf behels die groei van druive, produksie van wyn, wynhandel en die kleinhandel van wyn (figuur 3.1). Die internasionale wynbedryf groei en krimp beide, aangesien die vraag na basiese wyn afneem, maar die konsumpsie van kwaliteit wyn verhoog (Loubser 1999).

Alhoewel dit medies bewys is dat die gematigde verbruik van alkohole, veral rooiwijn, sekere gesondheidsvoordele inhou, daal die globale konsumpsie van alkoholiese drank. Die prys- en inkomste elasisiteit van wyn is besonder hoog. Sedert 1982 het die globale vraag na wyn met meer as 25% gedaal, maar gestabiliseer oor die afgelope drie jaar (Loubser, 2000).

Die doel van hierdie hoofstuk is om die internasionale wynomgewing waarin die Suid-Afrikaanse wynbedryf meeding te beskryf, aangesien die plaaslike mark vir wyn gestabiliseer het en toekomstige groei in die bedryf afhanklik is van uitvoere. Daar word begin deur die vier drywers wat die internasionale wynbedryf vorm te bespreek. 'n Kort oorsig oor die vernaamste kenmerke van die internasionale wynbedryf word gegee, gevolg deur die verskillende kwaliteitsegmentasies soos wat dit vandag globaal aangetref word.

Wêreldwyd word wynlande in twee breë kategorieë opgedeel, naamlik nuwe wêreld wynlande en ou wêreld wynlande. Hierdie hoofstuk bespreek mededingendheid tussen die ou en nuwe wêreld wynlande, gevolg deur 'n kort beskrywing van elkeen. Die hoofstuk word afgesluit deur na die leier produserende lande en markte in volgorde van grootte te kyk, en die belangrikste verbruikerstendense in die globale wynmark.

3.2 Drywers van die internasionale wynbedryf



Figuur 3.2 Drywers van die internasionale wynbedryf

Bron: Rabobank Internasionaal (1999)

Rabobank (1999) identifiseer vier drywers wat die internasionale wynbedryf vorm. Hierdie vier drywers naamlik verskuiwende vraag, groeiende kleinhandelsmag, verhoogde kompetisie en die skep van handelsmerke, vorm die bedryf deur mekaar wedersyds uit verskillende hoeke te beïnvloed (figuur 3.2).

3.2.1 Verskuiwende vraag

In die internasionale wynbedryf het die vraag, 'n basiese drywer vir enige bedryf, verskuif na 'n toenemende vraag na kwaliteit wyn in die vorm van spesifieke kultivars en rooiwyn. Groei in die bedryf word in die premium en super-premium segmente ervaar. Die vraag na kwaliteit wyn gekombineerd met 'n wêreld oorproduksie van wyn, verskaf aan die kliënt 'n sterker hefboom wat die bedryf meer vraag gedrewe maak. Verhoogde kompetisie tussen nuwe en ou wêreld wynlande lei tot verhoogde kwaliteit teen meer mededingende pryse. Dit gee opsigself aanleiding tot meer aanneemlike wyn wat konsumpsie aanmoedig.

3.2.2 Die groei in kleinhandelsmag

Kleinhandelaars oefen 'n groter invloed in die totale voedsel en drank mark uit, wat lei tot 'n meer mededingende markplek in die wynbedryf. Verbruikers koop meer wyn vir konsumpsie by die huis, 'n neiging wat aan die kleinhandel meer mag gee. Die verskyning van betroubare verskaffers met 'n betroubare kwaliteit:prys verhouding, laat handelaars toe om onderskeid in hul mark te maak ten opsigte van die wynreekse wat hul aanbied. Kleinhandelaars is 'n bedreiging vir sommige wynmaatskappye en word as 'n geleentheid deur ander gesien.

3.2.3 Verhoogde kompetisie

Die tradisionele Europese wynbedryf was hoofsaaklik aanbod georiënteerd en sterk beskerm deur wetgewing. Die Europese wynbedryf word nou egter blootgestel aan verskerpte kompetisie van nuwe wêreld wynlande, beide in hul plaaslike en internasionale mark.

Groeisegmente in die wynmark het duideliker geraak en nuwe wêreld wynlande beskik oor meer vryheid om innoverend in hierdie segmente te handel. Die ontwikkeling van sterk handelsmerk georiënteerde maatskappye in nuwe wêreld wynlande sal lei tot verhoogde druk op klein gefragmenteerde Europese wynbesighede.

3.2.4 Die skep van handelsmerke

Die internasionale wynbedryf was nog altyd baie sterk aanbodsgedrewe. In 'n mark wat gedryf word deur vraag, gaan die tradisioneel gefragmenteerde aanbodsgedrewe wynmaatskappye met kleiner volumes nie hul mark duidelik kan onderskei van groot wynmaatskappye met massa volumes nie. Dit sal lei tot die verlies aan marktaandeel van kleiner wynmaatskappye. In die groeisegmente van veral die premium en super-premium wyne is aanbod te gefragmenteer en is daar 'n behoefte vir markdifferensiasie. Handelsmerke behoort in hierdie segmente 'n groot impak te maak op die bedryf.

Tradisioneel verskaf 'n handelsmerk die onderskeidelike kenmerke van 'n produk teenoor mededingende produkte, en voorkom dit dubbelsinnige identifikasie van produkte (Radel en Reynders, 1971:645). Handelsmerke gee groter duidelikheid en verseker 'n bepaalde standaard aan die verbruiker, maar vereis innovasie op groot skaal in 'n mededigende markplek. Die verbruiker assosieer bepaalde kwaliteits eienskappe met 'n spesifieke handelsmerk wat rustigheid en vertroue by hom/haar skep. Deur die opbou van handelsmerk-lojaliteit, reserveer die handelaar 'n deel van die mark en kan kompetisie beheer word. Die risiko is laer dat die verbruiker se vraag sal skuif tussen handelsmerke indien daar 'n breë reeks wyne binne 'n spesifieke handelsmerk aangebied word. In 'n groeiende mededigende mark beskik sterk handelsmerke oor die vermoë om 'n land se beeld te ondersteun.

3.3 Kenmerke van die internasionale wynbedryf

Zelma Long, visiepresident van besigheidsontwikkeling vir Chandon Landgoedere in Kalifornië, het gedurende 'n konferensie in Augustus 1999 by SAWSEA (Suid-Afrikaanse wynuitvoerders vereniging) die volgende tendense in die internasionale wynbedryf uitgelig. Hierdie standpunte word as relevant gesien tot die situasie in die Suid-Afrikaanse wynbedryf deur Prof. Spies (projekleier, Visie 2020) en Dr. Loubser (bemarkingskonsultant, Visie 2020).

- Die verandering in vraag van verbruikers. Die vraag na kultivarwyne het gestyg met die klem wat oor die afgelope 20 jaar vanaf witwyn na rooiwyn verskuif het.
- 'n Markplek wat steeds meer mededingend raak, wat daartoe lei dat produsente meer rondreis opsoek na nuwe bronne vir 'n mededingende voordeel.
- Wêreldwye strukturele oorproduksie (tabel 3.1)
- Verhoogde kompetisie vir markdominansie wat waargeneem kan word in die verskillende strategieë wat gevolg word tussen ou wêreld wynlande en nuwe wêreld wynlande.
- Groeiende vlakke van wetenskaplike en tegnologiese interaksie, veral deur middel van die internet.
- Die ontwikkeling van 'n verbruikersgedrewe internasionale wynbedryf. Dit het tot gevolg dat individuele bedrywe hul spesifieke kliënte deeglik moet verstaan, aangesien hul wynstyle wat geproduseer word aan die kliënt se spesifieke behoeftes moet voldoen. Aanplantings en wingerdpraktyke moet ook hierby aangepas word.
- Meer gesofistikeerde produksie, navorsings en bemarkings aksies vir verbeterde kontrole, versnelde innovasie en presiese kommunikasie in die internasionale wynbedryf.

- Meer aandag word gegee aan die vestiging van kwaliteit plantmateriaal vir koste en kwaliteits voordele. Plantverbetering word ook gebruik as 'n strategie vir produk innovasie.

Tabel 3.1 Wêreld wynproduksie vs wêreld wynkonsumpsie (hektoliter)

Jaar	Produksie	Konsumpsie
1971 - 1975	313 115 000	280 356 000
1976 - 1980	326 046 000	285 746 000
1981 - 1985	333 552 000	280 718 000
1986 - 1990	303 793 000	238 902 000
1991 - 1995	261 279 000	224 205 000
1995	251 576 000	223 021 000
1996	269 970 000	221 444 000
1997	264 422 000	223 533 000

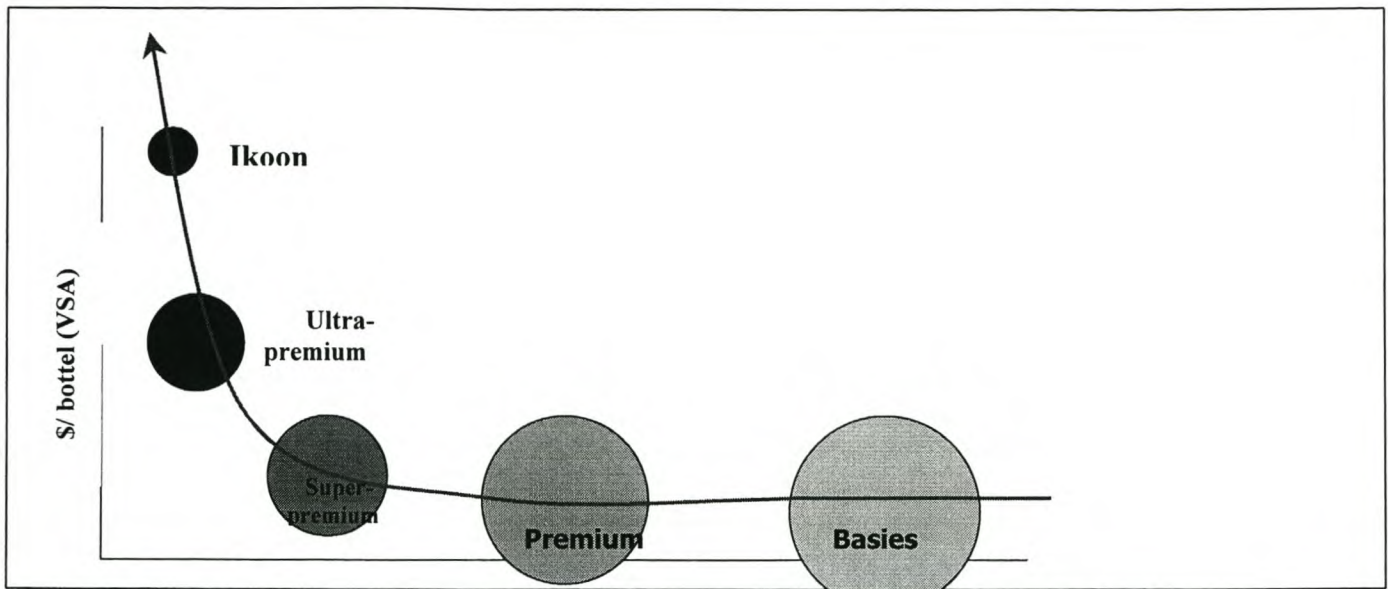
Bron: O.I.V. 1997

3.4 Kwaliteitsegmentasie in die internasionale wynbedryf

Huidige segmentasie vir wynkwaliteit is baie verwarrend aangesien die maatstaf vir kwaliteit tussen lande verskil. Frankryk gebruik die AOC (*Appellation d' Origine Contrôlée*) stelsel wat die oorsprong en wingerdkundige praktyke waarborg, maar nie die kwaliteit van die wyn nie. In Duitsland speel suikervlakke 'n groot rol in die kwaliteit van wyn en in Suid-Europa die verouderings proses in vate. Die nuwe wêreld wynlande se kwaliteitstelsels is gebaseer op die Franse model.

Gegewe hierdie verwarring, is prys die beste manier om kwaliteit te differensieër. Vyf kwaliteitsegmente is deur Rabobank (1999) geïdentifiseer, elkeen met sy eie karaktertrekke (figuur 3.3). Die pryse wat gekwoteer word verwys na die Amerikaanse mark.

Figuur 3.3 toon duidelik aan dat daar 'n tendens vir groei in die premium en super-premium segmente is wat saam 44% (volume) van die internasionale wynbedryf uitmaak. In hierdie twee prys kategorieë word verbruikers aangetref wat graag eksperimenteer met aanbiedings in groot kettingwinkels. Aankope is gebaseer op waarde vir geld, binne die veiligheid van 'n handelsmerk.



	Ikkoon	Ultra-premium	Super-premium	Premium	Basies
Prys reeks	> VSA\$ 50	VSA\$ 14-50	VSA\$ 7-14	VSA\$ 5-7	<VSA\$ 5
Tipe kliënt	Connoisseur	Wyn liefhebber	Ekspiremente-rende verbruiker	Ekspiremente-rende verbruiker	Prysgefokus-de verbruiker
Aankoopbesluit gebaseer op	Beeld, Styl	Kwaliteit, Beeld	Handelsmerk, Kwaliteit	Prys, Handelsmerk	Prys
Kleinhandel	Wynkelder, Boetiek, Voedseldiens winkel	Spesialiteitswinkel, Voedseldiens winkel	Beter Supermark, Spesialiteits winkels	Supermark	Supermark, afslagwinkels
Markaandeel i.t.v. volume	1%	5%	10%	34%	50%
Mark neiging (grootte)	Min groei	Min groei	Groei	Groei	Negatiewe groei
Kompetisie	Beperk, 'Geslote' segment	Geleidelik meer	Raak meer, Gebaseer op handelsmerk, Kwaliteit:Prys-verhouding	Groei, Baie sterk, Gebaseer op handelsmerk, Prysverhouding	Prysge-basseer
Beskikbaarheid	Skaars	Skaars	Voldoende, hele jaar	Groot hoeveelhede, hele jaar	Surplus

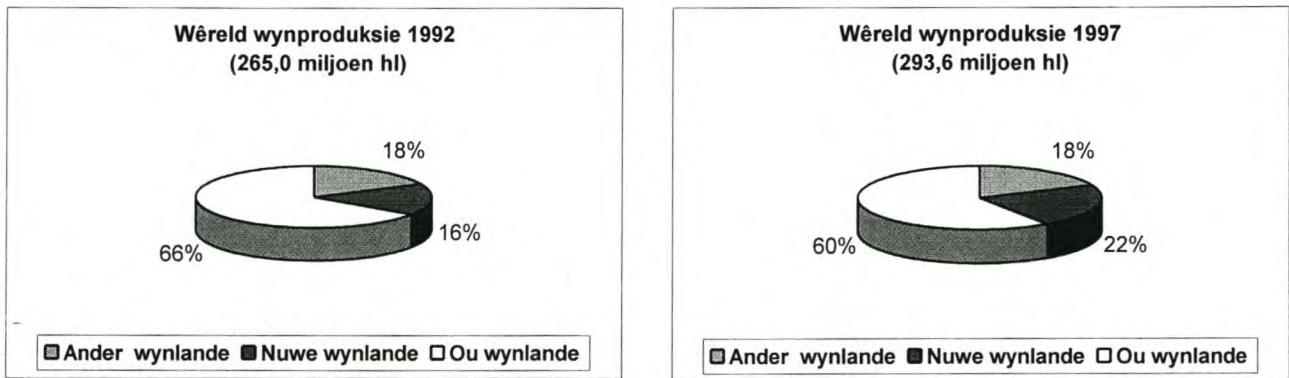
Figuur 3.3 Kwaliteitsegmentasie in die internasionale wynbedryf

Bron: Rabobank Internasionaal (1999)

Die klein, maar keur, ultra-premium en ikoon segmente word gedomineer deur wynliefhebbers en connoisseurs wat hul aankope by spesialiteitswinkels, voedseldiens winkels of direk van die produsente af doen. Hierdie segmente toon min groei, maar sal in aanvraag bly (Kruger 1999).

3.5 Ou wêreld wynlande vs nuwe wêreld wynlande

Die kenmerklikste verskynsels in vandag se internasionale wynbedryf is die mededinging tussen ou en nuwe wêreld wynlande, met nuwe wêreld wynlande wat marktaandeel wen teen koste van ou wêreld wynlande. Alhoewel ou wêreld wynlande steeds 60% van internasionale wynproduksie verteenwoordig, het nuwe wêreld wynlande se marktaandeel gegroei van 16% tot 22% van wêreld produksie in die tydperk van 1992-1997 (figuur 3.4).



Figuur 3.4 Wêreld wynproduksie 1992 vs 1997 (hektoliter)

Bron: FAO Statistieke (1999)

Ou wêreld wynlande verwys na lande in die Europese Unie wat oor soortgelyke regsomgewings, verbruikersmark tendense en tradisies beskik. Wyne van hierdie lande word gekenmerk deur kompleksiteit en keurigheid. Wingerdkunde word streng gereguleer en daar is beperkings op die druifkultivars wat gebruik mag word in wyn van 'n sekere status. Hierdie lande, in volgorde van produksie, word verteenwoordig deur Frankryk, Italië, Spanje, Duitsland, Portugal en Griekeland.

Nuwe wêreld wynlande is deel van 'n wynmark wat geliberaliseer is, innoverend en handelsmerk gedrewe funksioneer. Oor die algemeen is hierdie lande meer kultivar spesifiek,

word wyn verbou in warmer klimaats areas en beskik wyne oor 'n meer vrugtiger smaak as die van ou wêreld wynlande. Hierdie lande, in volgorde van produksie, word verteenwoordig deur die VSA, Argentinië, Suid-Afrika, Australië, Chili en New Zealand (Wine, 1999).

3.5.1 Die mededingendheid van ou wêreld wynlande teenoor nuwe wêreld wynlande

Rabobank (1999) tref 'n vergelyking tussen ou wêreld wynlande en nuwe wêreld wynlande ten opsigte van hul mededingendheid (figuur 3.2).

Tabel 3.2 Vergelyking van mededingendheid: Ou wêreld wynlande vs nuwe wêreld wynlande

	Ou wêreld wynlande						Nuwe wêreld wynlande					
Produksiefaktore	Frankryk	Italië	Duitsland	Spanje	Portugal	Griekeland	VSA	Argentinië	Suid-Afrika	Australië	Chili	New Zealand
Geografie	+	+	+	+	0	0	+	0	0	0	0	0
Klimaat	++	+	-	+	+	+	+	+	++	+	++	++
Grond & rou materiaal	+	+	+	+	+	+	+	++	0	+	++	+
Arbeid	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0	+	0
Kapitaal	++	+	++	+	0	0	++	-	+	++	0	+
Infrastruktuur	+	+	+	0	0	0	+	-	+	+	0	0
Kennis infrastruktuur	++	+	++	+	0	0	++	0	+	++	+	+
Plaaslike mark	++	+	-	+	-	-	++	0	0	+	+	+
Netwerk	++	0	++	0	0	-	++	-	+	++	+	+
Regering	=	=	=	+	=	=	+	0	-	+	+	+
Ekonomiese veranderlikes	+	0	+	+	0	+	+	-	+	++	+	+

Bron: Rabobank 1999

Gemiddeld -

Goed +

Uitstaande ++

Geen spesifieke voordeel 0

Balans tussen voor- en nadele =

'n Wêreldoorsigkomitee, saamgestel uit verkose internasionale kundiges, het tydens die Visie 2020 ondersoek (1999) die lande en die mededingendheid van hul waardekettings as volg opgesom:

3.5.1.1 Frankryk

Frankryk is ferm geposisioneer in die internasionale wynmark gebaseer op die kritieke grootte van hul plaaslike mark en sterk gevestigde beeld as wynland. Hul waardeketting is gefokus op die produksie van goedkoop, bekostigbare wyn wat direk kompeteer met Suid-Afrikaanse wyn. Frankryk produseer 'n groot verskeidenheid wyne as gevolg van variasie in die land se klimaatstreke, en word beskou as die maatstaf vir tradisionele kwaliteit wyn. Die Franse wynbedryf beskik oor drie van die tien grootste handelsmerke in die VK wynmark (USDA, 1998). Die bedryf word ondersteun deur goeie opleiding en navorsing. Die land beskik egter oor 'n ou tradisie met gevestigde regulasies in die ouer dele, wat probleme veroorsaak met vinnige aanpasbaarheid en innovasie deur die bedryf.

3.5.1.2 Italië

Die waardeketting van die Italiaanse wynbedryf bestaan uit 'n groot hoeveelheid klein boere wat vasgevang is in produksie regulasies wat baie oud is. Die hooffokus van die bedryf is die verskaffing van goedkoop bulkwyn aan Duitse- en Franse markte. Volume gewys produseer Italië ongeveer dieselfde hoeveelheid wyn as Frankryk. Alhoewel die land oor unieke wynekultivars beskik, is wingerde oor die algemeen baie swak versorg. Dit is steeds vandag die beeld wat verbruikers met die Italiaanse wynbedryf assosieër. Daar word egter groot bedrae geld geïnvesteer deur wynmaatskappye aan die innovasie en beeld van die Italiaanse wynbedryf.

3.5.1.3 Duitsland

Duitsland verteenwoordig die swakste wynbouland in die Europese Unie as gevolg van swak klimaatomstandighede vir die verbouing van wyn en 'n kwynende plaaslike mark. Beide

uitvoervolume en pryse van hul wyn is internasionaal aan die daal. Die bedryf is tradisioneel aanbod gedrewe en produksie bestaan uit hoofsaaklik goedkoop soet witwyn.

3.5.1.4 Spanje

Die waardeketting van die Spaanse wynbedryf is hoofsaaklik gefokus op die produksie van rooiwyn. Spanje word beskou as die grootste innoveerder binne die Europese Unie. Tradisioneel was die bedryf soortgelyk aan die Italiaanse wynbedryf, maar deur middel van grootskaalse investering deur suksesvolle wynmaatskappye, word meer hoë kwaliteit wyne geproduseer wat gelei het tot nuwe markgeleenthede en 'n beter beeld vir die bedryf. Die land beskik oor 'n baie groot plaaslike mark waar die meeste van hul wyn verkoop word.

3.5.1.5 Portugal en Griekeland

Beide die twee lande ervaar die gevolg van 'n tradisionele en klein plaaslike mark. Maatskappye is oor die algemeen baie konserwatief en hoogs gefragmenteer. Innovasie en herstrukturering geskied baie stadig.

3.5.1.6 VSA

Die land beskik oor 'n geskikte klimaat vir die produksie van wyn en oor hoë grondvrugbaarheid. Die bedryf se kultivarsamestelling is in die verhouding 48:52 wit tot rooi. Die VSA was die eerste land wat tot die besef gekom het dat die produksie van wyn op die Europese styl nie hul bedryf sal laat groei nie. Waardekettings van maatskappye in die wynbedryf fokus op die bou van sterk handelsmerke, gebaseer op kwaliteit en klassieke wynkultivars. Die VSA beskik oor die grootste handelsmerk in die VK mark (USDA, 1998). Voorligting, opleiding en navorsing in die bedryf is geïntegreer en word sentraal gekoördineer ("Land Grant System"). Alhoewel die VSA internasionale mededingendheid verloor as gevolg van hoë kostes in vergelyking met ander nuwe wêreld wynlande, beskik dit oor 'n baie groot binnelandse mark wat aan die bedryf 'n kritieke voordeel gee.

3.5.1.7 Australië

Australië toon die sterkste groei van al die nuwe wêreld wynlande en beskik oor ongeveer 500 000 hektaar potensiële wingerdgrond (Wêreldoorsigkomitee, 1999). Watertekort kan egter 'n beperkende faktor raak. Die huidige kultivarsamestelling van die bedryf is 50:50 wit tot rooi en bestaan hoofsaaklik uit edel kultivars¹. Die bedryf is hoogs gemeganiseerd en kelders is sewe dae van die week oop. Opleiding en navorsing is baie hoog op die prioriteitslys van die Australiese wynbedryf en hul beskik oor meer wingerdkundiges per hektaar as Suid-Afrika. Die land het baie suksesvol die inisiatiewe van VSA wynmaatskappye gevolg en lei tans die wynwêreld ten opsigte van innovasie en handelsmerke. Die logistieke ketting van die bedryf is uiters doeltreffend en die bedryf het 'n reputasie van betroubare en tydige afleweringstye. Australië beskik oor vier groot wynmaatskappye wat gesamentlik 80% van die Australiese wynbedryf verteenwoordig, en vyf van die tien grootste handelsmerke in die VK mark besit (USDA, 1998). Hierdie vier wynmaatskappye gebruik handelsmerke om die internasionale mark suksesvol te teiken in die premium en super-premium wynsegmente.

3.5.1.8 Argentinië

Argentinië beskik oor die oudste wynekultuur buite Europa met die grootste gedeelte van die land se produksie wat plaaslik verbruik word. Die waardeketting in die Argentynse wynbedryf is gefokus op massa produksie van wyn, wat nie ondersteunend is tot kwaliteit wyn produksie nie. Soos in Europa het konsumpsie sedert 1980 ongeveer halveer en die tendens is weg van basiese wyne na kwaliteit wyne. Die bedryf is nie streng gereguleer nie en wynmaatskappye het meer as \$400 miljoen oor die laaste vier jaar geïnvesteer in nuwe prosesse, tegnologieë en die vervanging van lae kwaliteit druifstokke met klassieke kwaliteit wyndruifstokke. Hierdie nuwe inisiatiewe is hoofsaaklik gefokus op die uitvoermark.

¹ Edel kultivars bestaan uit Sauvignon blanc, Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Merlot, en Shiraz .

3.5.1.9 Chili

Chili beskik oor van die beste klimatologie in die wêreld vir wyndruifproduksie en is nie beperk ten opsigte van grond of water nie. Chili is die mees belowende nuwe wêreld wynland, met 'n tradisionele fokus op rooiwyn. Die land beskik oor 'n kultivarsamestelling van 40:60 wit tot rooi en is naby aan die VSA mark geleë. Geweldige investerings in tegnologie, nuwe wingerde, produksie en uitvoere van kwaliteit wyn, is besig om die Chileense wynbedryf een van die mees suksesvolste wynbedrywe in die wêreld te maak. Die groot maatskappye se uitvoerstrategie fokus hoofsaaklik op die premium en super-premium segmente van die Asië mark.

3.5.1.10 Suid-Afrika

Suid-Afrika se klimaat is uiters geskik vir die verbouing van wyndruiwe. Die bedryf is tans in 'n oorgangstydperk na 'n nuwe wêreld wynland. Die bedryf beskik oor 'n baie sterk gereguleerde verlede. Uitvoerregulasies asook 'n verbod op invoere deur baie Europese lande het individuele wynmaatskappye in Suid-Afrika nie toegelaat om toegang tot die veranderende internasionale vraag na wyn te hê nie. Dit het veroorsaak dat die Suid-Afrikaanse wynbedryf meer inwaarts gefokus was as ander nuwe wêreld wynlande. Tradisioneel was die bedryf hoofsaaklik gefokus op witwyn. (Die Suid-Afrikaanse wynbedryf word in hoofstuk vier in diepte behandel).

3.5.1.11 New Zealand

New Zealand verteenwoordig die kleinste en nuutste nuwe wêreld wynland. Volumes is steeds baie klein, maar na verwagting behoort sterk groei plaas te vind as gevolg van die sukses in hul uitvoer markte.

3.6 Leier produsente en markte vir wyn in die wêreld

Die leier wynmarkte in die wêreld word verteenwoordig deur Italië, Frankryk, Duitsland, VSA en Argentinië in terme van volume (tabel 3.3), maar vanuit 'n waarde perspektief word die hoof wynmarkte in die wêreld deur die VSA, Frankryk, VK, Duitsland en Italië verteenwoordig (tabel 3.4). Die belangrikste produsente van wyn in die wêreld in terme van volume word verteenwoordig deur Frankryk, Italië, Spanje, VSA en Argentinië (tabel 3.5).

Tabel 3.3 Leier markte vir wyn, 1990 – 1995 ('000 hektoliterl)

Land	1993	1994	1995
Italië	34 984	35 515	36 668
Frankryk	35 259	34 897	35 117
Duitsland	18 064	18 167	18 100
VSA	16 971	17 374	17 745
Argentinië	14 558	14 172	13 500
Spanje	13 469	10 727	11 885
Rusland	5 500	8 000	11 000
VK	8 092	8 402	8 641
Roenië	4 347	4 275	5 738
Portugal	4 700	5 066	5 160

Bron: The Drinks International World Wine Report 1997 – 2005.

Tabel 3.4 Leier markte vir wyn, 1990 – 1995 (\$ miljoen)

Land	1993	1994	1995
VSA	11 559	11 865	12 050
Frankryk	9 704	10 140	11 642
VK	7 092	7 449	9 134
Duitsland	7 273	7 534	8 581
Italië	6 627	7 075	7 349
Argentinië	2 868	3 523	3 608
Spanje	2 777	2 198	3 051
België	1 643	1 661	2 044
Australië	1 754	1 743	1 921
Portugal	1 557	1 792	1 920

Bron: The Drinks International World Wine Report 1997 – 2005.

Tabel 3.5 Wynproduksie – Grootste wynproduserende lande ('000 hektoliter)

Land	1995	1996	1997
Frankryk	54 354	57 047	53 612
Italië	55 702	58 772	50 847
Spanje	20 876	31 000	33 887
VSA	18 668	18 877	25 000
Argentinië	16 443	12 681	13 500
Suid-Afrika	8 339	8 739	8 702
Duitsland	8 510	8 642	8 495
Roenië	6 720	7 663	6 688
Australië	5 028	6 784	6 174
Portugal	7 255	9 711	5 727
Chili	3 164	3 824	4 549
Hungarye	3 289	4 188	4 472
China	4 000	4 125	4 125
Yugoslavia	2 804	3 488	4 025
Griekeland	3 851	4 109	3 987

Bron: OIV (1997)

3.7 Internasionale wynverbruiks tendense

Loubser het in sy verslag Strategic Marketing Options (2000) die volgende internasionale wynverbruiks tendense geïdentifiseer:

- Verbruikers drink wêreldwyd minder wyn (waar wyn eens daagliks gedrink was is dit nou eerder 'n lewensstyl), toon 'n stygende voorkeur vir kwaliteit wyn, kultivarwyne, rooiwyn en vir wyne wat geproduseer word deur die nuwe wêreld wynlande. Die groot wynmaatskappye in die wêreld fokus terselfdetyd op die verbruiker deur middel van hul bemarkingsaksies op die styl van die nuwe wêreld lande.
- Die patroon van wynkonsumpsie in die wêreld het merkwaardig verskuif en die behoeftes van internasionale markte verskil minder as ooit vantevore. Die vraag na basiese wyn daal steeds, terwyl die vraag na duurder kwaliteit wyn groei. Die dominante vraag is na Cabernet Sauvignon, Merlot en Shiraz vir rooi kultivars en na Sauvignon Blanc en Chardonnay as wit kultivars.

- Die markte wat tans merkwaardige groei toon in die wêreld is die jong volwasse en ontwerpersdrankies mark. Die groei in die jong volwasse mark het twee implikasies vir die globale wynbedryf. Eerstens, is die per capita alkohol konsumpsie die hoogste in die wêreld in hierdie groep en tweedens is dit bewys dat vebruikers hou by konsumpsie patrone wat gevestig word terwyl hul jonk is. Alhoewel die mark vir ontwerpersdrankies redelik versadig is in die VK, is hierdie mark slegs in 'n ontwikkelingsfase in die meeste ander belangrike lande.
- Die beskikbaarheid van wyn in meeste lande is beperk aangesien dit gereguleer word deur regerings. Die gevaar wat alkohol verwante gesondheidsprobleme vir die beeld van die wynbedryf globaal inhou kan egter nie oorbeklemtoon word nie.

3.8 Gevolgtrekking

Volgens Rabobank (1999) het die langtermyn afname in wynkonsumpsie gestabiliseer in wynproduserende lande en begin toeneem in lande wat wyn invoer. Die toename in die vraag na rooi- (a.g.v. gesondheidsoorwegings) en hoë kwaliteit wyn sal steeds styg wat daartoe sal lei dat die mark vir medium kwaliteit wyn sal kwyn. Die gewildheid van nuwe wêreld wyn dui daarop dat die moderne wynverbruiker op soek is na 'n uitdaging en verandering. Dit is duidelik dat marktendense in die toekoms nie meer deur produksievoordele gedryf sal word nie, maar eerder deur die voordele van die verbruiker.

Kleinhandelaars reg oor die wêreld speel 'n belangrike rol in die ontwikkeling en opvoeding van die wynmark. Die kleinhandel bied nie slegs 'n breë reeks wyn aan die verbruiker nie, maar kategoriseer wyne so, dat dit minder kompleks en meer toeganklik is vir die verbruiker. Die skaalvoordele wat die internasionale kleinhandel geniet en die stappe wat geneem word om hul waardekettings te verkort, verskaf aan die kleinhandel die vermoë om wyne teen 'n baie mededingende prys aan die verbruiker te bied.

Indien wynmaatskappye, kelders en koöperasies aan die volume behoeftes van kleinhandelaars wil voldoen, moet hul groot volumes van dieselfde produk kan verskaf. Dit bied 'n verdere geleentheid vir die bou van handelsmerke.

Die waardekettings van ou wêreld wynlande is produkgefokus en nie genoeg betrokke by die bemaking van wyn nie. Die bemakingskakel van ou wêreld wynlande se waardekettings moet meer kliënt en handels gefokus raak. Die vereistes wat groot handelskettings aan hul stel behoort as 'n geleentheid, eerder as 'n bedreiging gesien te word.

Die mag van kleinhandel as gevolg van grootte, vereis herstrukturering van klein gefragmenteerde waardekettings van wynprodusente in ou wêreld wynlande indien hul aan die behoeftes van die kleinhandel wil voldoen. Herstrukturering sal lei tot 'n internasionale wynbedryf wat minder gefragmenteerd is as gevolg van maatskappye wat hul waardekettings konsolideer.

Kompetisie in die internasionale wynmark kan verwag word tussen die waardekettings van tradisionele ou wêreld wynlande en die waardekettings van nuwe wêreld wynlande ten opsigte van verspreiding, produksamestelling en produk innovasies. 'n Sleutel uitdaging vir ou wêreld wynlande sal die manier wees waarop innovasie plaas sal vind om aan die veranderende vraag en behoeftes van die moderne wyndrinker te voldoen, sonder om die tradisionele waardes eie aan die ou wêreld wynlande, te verloor.

Konsolidasie en integrasie is essensiële vereistes in die waardeketting van 'n internasionale wynland indien dit mededingend wil voortbestaan in die nuwe millenium.

Hoofstuk 4 : Die Suid-Afrikaanse wynbedryf

4.1 Inleiding

Die Suid-Afrikaanse bedryf is sterk gereguleer met die klem op die magtiging, goedkeuring, en sertifikasie van kultivars, prosesse, produkte en verpakking deur die waardeketting (Wet op Drankprodukte van 1989). Hierdie wet verskaf 'n breë reeks van magte aan beamptes deur inspeksies en spesifikasies vir uitvoersertifikasie na buitelandse markte (Wyn-en Spiritusraad, 1998).

Vanuit 'n mark ekonomiese perspektief gesien ontwikkel die Suid-Afrikaanse wynbedryf uit 'n omgewing waarin die bulk van produsente beskerm was teen markkragte. Deur middel van wetgewing is surplusse verwyder deur een liggaam in die vorm van die KVV. Hierdie wetgewing is egter onlangs geskrap en noodsaak die Suid-Afrikaanse wynbedryf om skielik te hervorm om aan die behoeftes van 'n dinamiese veranderende markplek, sonder die finansiële ondersteuning van die regering, aan te pas.

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n beskrywing van die waardeketting in die Suid-Afrikaanse wynbedryf te gee, probleme in die huidige samestelling van die ketting te identifiseer, en die mededingendheid van die waardeketting internasionaal te ondersoek.

Die hoofstuk begin deur na die invloed wat die heropening van die internasionale mark op die Suid-Afrikaanse wynbedryf gehad het, die realiteite van die vrye mark stelsel vir die bedryf, en die belang van logistiek in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf te kyk. Die struktuur van die waardeketting word ondersoek deur die primêre- en ondersteunende aktiwiteite in die ketting te identifiseer, en die deursette deur die aktiwiteite te bespreek. Dit word gevolg deur die sleutel sukses elemente vir elke primêre aktiwiteit te identifiseer.

Die bydrae tot die ekonomie, die produksamestelling en die internasionale beeld van die Suid-Afrikaanse wynbedryf word ook bespreek. Suid-Afrikaanse wyn uitvoere het na aanvanklike

sterk groei skielik begin afplat oor die laaste drie jaar. Die redes vir die skielike afplatting word ondersoek, en die hoofstuk word afgesluit deur na die mededingendheid van die Suid-Afrikaanse waardeketting internasionaal te kyk.

4.2 'n Historiese oorsig oor die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse drankbedryf

Die Suid-Afrikaanse drankbedryf vandag is die produk van sy geskiedenis soos dit oor die afgelope sestig jaar gevorm en ontwikkel het. 'n Algemene oorsig oor die geskiedenis van die Suid-Afrikaanse wynbedryf sal eerstens bespreek word, wat gevolg sal word deur 'n korporatiewe geskiedenis van die grootste maatskappye in die Suid-Afrikaanse drankbedryf.

4.2.1 Algemene geskiedenis van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Reeds op 2 Februarie 1659 het Jan van Riebeeck sy eerste wyn op sy plaas Boschheuvel (vandag bekend as die woonbuurt Bishop's Court) ge-oes – in totaal ongeveer 15 liter Muskadel (Du Plessis, 1999;11). Dit word algemeen beskou as die geboortedag van die Suid-Afrikaanse wynbedryf.

In 1685 vestig Goeveneur Simon van der Stel Constantia Landgoed aan die hange van Tafelberg. Constantia wyne het in die laat 17de eeu wêreldwye bekentenis verwerf met die produksie van kwaliteit natuurlike soet wyne en plaas sodoende Suid-Afrika op die internasionale front vir wynproduksie.

Na die vestiging van die Hugenote in die Drakensteinvallei (vandag bekend as die Paarl distrik) in 1688, het wynproduksie in die Kaap dramaties toegeneem (Van Zyl, 1993:2).

Twee basiese swakhede is gedurende die grondlegging van die Kaapse wynbedryf gebore, wat deur die jare 'n kenmerk van die bedryf gebly het. Eerstens het die Kompanjiesregering en sy opvolgers geen beheer oor wingerdaanplantings gehad nie. Wynproduksie het dus gevolglik met rasseskrede toegeneem. Tweedens is die grootste persentasie van die Kaapse wynbedryf gekenmerk deur swak gehalte wyn. Die swak gehalte van die meeste Kaapse

wyne was die oorsaak van slordige wingerdbou- en wynbereidingsmetodes, onkunde oor die wynbereidingsproses en die feit dat daar nie van Groendruie (swak klone van Semillondruie) goeiewyn geproduseer kon word nie (Van Zyl, 1993:3).

Afgesien van die voortdurende klagtes oor die kwaliteit van die wyn het die bedryf steeds daarin geslaag om wyn met 'n waarde van £120 000 jaarliks uit te voer (90% van alle uitvoere was na Brittanje) in die laat 1850's (Kassier, 1997:2).

Die reuse mark vir wyn in Brittanje het egter na 1860 in duie gestort as gevolg van die vryhandelsooreenkoms wat in hierdie jaar tussen Brittanje en Frankryk gesluit is. Die onmiddellike verlaging van invoertariewe op Franse wyn het veroorsaak dat Kaapse wyn nie langer op die Britse mark met Franse wyne kon meeding nie. Die feit dat Kaapse wyne nie op grond van gehalte, maar vanweë voorkeurtariewe in Brittanje 'n afset geniet het, het nou sy tol geëis. In 1861 het wynuitvoere na Brittanje tot slegs £8000 per jaar gedaal (Van Zyl, 1993:6).

'n Verdere uitstaande kenmerk van die bedryf was die herhaalde pogings deur produsente om saam te werk gedurende moeilike tye. Verskeie formele pogings om samewerking te verseker, soos die vestiging van De Zuid-Afrikaansche Wijnbouwersvereniging in die Paarl in 1877 en die Paarlberg Wyn- en Brandewynmaatskappy Bpk in 1855 kon egter nie langer as 'n paar jaar oorleef nie (Kassier 1997).

Gedurende die 19de eeu het die Suid-Afrikaanse wynbedryf gebukkend gegaan onder ernstige epidemies van witroes en Phylloxera vastatrix. Gedurende 1916 kondig die regering planne aan om aksynsbelasting te verhoog gedurende 'n tydperk wat wynpryse aan die produsent tot 'n nuwe laagtepunt daal. Politieke- en markkragte het verder bygedra dat daar in 1918 'n ernstige oorproduksie van wyn was wat veroorsaak het dat daar miljoene liters wyn weggegooi moes word (Van Zyl, 1993).

Charles W H Kohler, 'n leier figuur in die wynbedryf, propageer gedurende 1917 'n skema deur middel van 'n reeks vergaderings onder wynboere. Dit lei tot die stigting van die Ko-

operatiewe Wynboukundige unie van Suid-Afrika (later die Ko-öperatiewe Wijnbouwers Vereniging van Zuid-Afrika, Beperkt of kortweg die KWV). Die doel van die skema is om pryse te reguleer waarteen wynprodukte verkoop word aan die handel om sodoende groter bedingingsmag aan produsente te gee. Goedkeuring vir die stigting van die KWV word verkry op 27 September 1917, met die eerste formele byeenkoms op die 2de November 1917. Die KWV word gestig op die 15de Desember 1917 en formeel geregistreer op 8 Januarie 1918 (Kassier, 1997:3). In 1924 het die KWV statutêre mag bekom oor distilleerwyn. Dit was bekend dat die oorsaak van oorproduksie gelê het in ondergeskikte produksie. Dit is algemeen aanvaar dat surplusse die beste bestuur kon word indien lede geforseer was om deel te bly van die skema wat pryse reguleer en surplusse kon verwyder.

Ongeveer 90% van alle wynprodusente het die konstitusie van die KWV teen die einde van 1917 onderteken (Kassier, 1997:3). Daar was egter ook produsente, hoofsaaklik vanuit die Stellenbosch en Constantia omgewing, wat nie hierdie konstitusie onderteken het nie. Distilleerders en groothandelaars in die wynbedryf was van die begin af gekant teen die stigting van die KWV. Kohler het egter die handel gedreig deur bekend te maak dat die KWV die handel sal betree mits samewerking van distilleerders en groothandelaars nie verkry word nie.

Oor die volgende paar jaar het die KWV heelwat institusionele veranderings ondergaan. Die eerste hiervan was die registrasie van die KWV as 'n koöperasie in 1923. Die tweede verandering het heelwat later plaasgevind in 1970 met die KWV wat direkte belange bekom in wynhandel. In 1983 wend die KWV hom tot die produksie van druiwesapkonsentraat as 'n alternatief om van die jaarlikse wyn surplus ontslae te raak (Van Zyl, 1993:255).

4.2.2 Korporatiewe geskiedenis van die Suid-Afrikaanse drankbedryf

Die volgende datums is hoofsaaklik vanuit die Beverage Business Year Book (1999) geïdentifiseer wat die bedryf se ontwikkeling tot vandag beïnvloed het.

1906 : Totstandkoming van die eerste koöperatiewe wynkelders in Tulbagh, Simondium en Wellington. Hierdie maatskappye is as gewone maatskappye met beperkte aanspreeklikheid geregistreer aangesien geen koöperatiewe wetgewing bestaan het nie (Van Zyl, 1993).

1918 : Die totstandkoming van die KVV in die Suid-Afrikaanse wynbedryf. Die KVV het produksie- en prysstabiliteit in die bedryf bevorder, maar nie markgerigtheid by produsente laat ontwikkel nie.

1924 : Die KVV bekom statutêre mag oor distilleerwyn deur die ondersteuning van beide die belangrikste partye in die parlement. Die hoofvoordeel van statutêre beheer aan die bedryf is die kontinuïteit wat dit verskaf in tye van turbulensie indien 'n nuwe mededingende omgewing betree word of om aan te pas by veranderende politieke-, sosiale- en ekonomiese omstandighede. Die hoofnadeel van statutêre beheer aan die bedryf is die ewigdurende afhanklikheidsverhouding wat dit op die Regering plaas (Kassier, 1997).

1935 : Besigheid by Oude Libertas verander van private belang na publieke belang wat lei tot die geboorte van Stellenbosch Boere Wynmakery Ltd (SBW). Vandag bemark SBW ongeveer 'n derde van alle wyn verkoop in Suid-Afrika en verskaf werk aan ongeveer 3 350 werknemers.

1940 : Die Wet op Wyn en Spirituallieë word goedgekeur wat aan die KVV die mag gee om die minimum prys vir goeiewyn te beheer. Hierdie meganisme skep 'n veiligheidsnet vir produsente.

Julie 1945 : Die tweede grootste produserende groothandelaar, Distillers Korporasie (SA) (Pty), word gestig deur die samesmelting van Drostdy Koöperatiewe Kelders en Suid-Afrikaanse Distillers en registreer met nominale kapitaal van 300 000 pond.

April 1954 : Die Drankwet (Wet 5 van 1924) laat die KVV toe om aan sy lede nie slegs brandewyn te voorsien nie, maar ook van spiritus en ander drank in die toekoms.

Februarie 1957 : Groot Constantia, Suid-Afrika se oudste wynplaas, word oorgeplaas na die Departement van Landbou om as 'n modelplaas bestuur te word.

1959 : Stellenbosch Boere Wynmakery (SBW) stel Lieberstein, 'n semi-soet natuurlike tafelwyn, voor wat een van die mees populêre handelsmerke in die land raak en wat drinkgewoontes in Suid-Afrika verander.

Mei 1960 : 'n Voorgestelde samesmelting word aangekondig tussen SAB en SBW Trust, maar die Hooggeregshof in Kaapstad bevind in April 1961 dat die aansoek van SAB om aandele te bekom in SBW Trust in stryd is met die Drankwet.

Oktober 1961 : 'n Nuwe rooi kultivar, Pinotage, word gebottel en vrygestel aan die publiek. Pinotage is 'n eg Suid-Afrikaans kultivar wat deur Prof AI Perold gekruis is. Die eerste Pinotage is 'n 1959 oesjaar en word bemark onder die Lanzerac handelsmerk.

1963 : Die eerste sanksies word teen Suid-Afrikaanse wyn uitvoere ingestel toe 'n Finse handelsunie weier om Suid-Afrikaanse wyn te hanteer in Finse hawens (Kassier, 1997). Hierdie optrede is gevolg deur verskeie ander lande wat aanleiding gegee het dat die buitelandse mark vir Suid-Afrikaanse wyn gekwyn het. Die werklike implikasies vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf is eers gerealiseer met die heropening van internasionale markte.

1965 : Die samesmelting van SBW, Monis en Nederburg vind plaas, gevolg deur onderhandelinge om saam te smelt tussen SBW Trust en Monis van die Paarl.

Oktober 1972 : Gilbeys raak 'n nuwe krag in die drankbedryf met die oorname van Bertrams Wyne en bekom 40% aandeelhouding in die Rebel kettinggroep in die volgende jaar.

Desember 1973 : Gilbeys se bemerkings direkteur kondig aan dat bankrotskap het Gilbeys gedwing hom in kleinhandel te beweeg.

Desember 1979 : 'n Enorme ooreenkoms word beklink wat die herstrukturering van die totale wyn en spiritus bedryf tot gevolg het. Die Kabinet oorweeg voorstelle deur Remgro, SAB en KVV en besluit as volg: Remgro verkoop al sy bierbelange aan SAB; Remgro en SAB moet hul wyn en spiritus bedrywighede verkoop aan 'n nuwe maatskappy – Kaap Wyn & Distilleerders. Kaap Wyn & Distilleerders moet besit word deur SAB, Remgro en die KVV (elk met 'n 30% aandeel), en aan die publiek 10% aandeel.

Junie 1982 : Die Raad op mededinging se verslag word gepubliseer waarin bevind word dat SAB se 30% aandeelhouding in Kaap Wyn & Distilleerders nie regverdig en in publieke belang is nie. Die Regering verwerp egter in April 1983 die voorstelle deur die Kompetisie Raad en bevind dat Kaap Wyn & Distilleerders nie in onafhanklike maatskappye hoef te verdeel nie.

Julie 1988 : Minister van Ekonomiese aangeleenthede, Danie Steyn, kondig aan dat vertikale integrasie tussen produsente, groothandelaars en kleinhandelaars in die drankbedryf getermineer sal word en 'n beperking geplaas gaan word op die hoeveelheid bottelstore wat 'n individuele groep mag besit. Hierdie besluit word in Mei 1990 hersien en die Regering stem in tot vertikale integrasie tussen groothandelaars en kleinhandelaars in die bedryf.

Maart 1990 : Die Regering verlaag invoer heffings op natuurlike wyn van 20% tot 15% en dui aan dat die heffings oor die volgende drie jaar uitgefasseer gaan word. Die huidige invoer heffings op natuurlike wyn is 25% van die VAB prys (SAWIS, 2000).

April 1992 : Die KVV raak ontslae van die kwota stelsel wat in 1957 geïmplementeer is. Hierdie stelsel het die hoeveelheid en die plek waar druive vir wyn geproduseer is beheer. Die verwydering van die stelsel het aan die bedryf meer buigsaamheid verleen om te reageer op markseine.

Oktober 1993 : Distillers se jaarverslag toon 'n 66% toename in uitvoere, maar slegs 'n 2% toename in handelsinkomste. Alhoewel die maatskappy se omset 13% gestyg het vanaf die vorige jaar het hul netto wins 13% gedaal.

September 1995 : KVV stig KVV Internasionaal om Suid-Afrikaanse produkte in die buiteland te bemark. Die maatskappy besit Laborie Landgoed en Edward Cavendish & Sons.

Desember 1996 : Minister Sydney Mufamadi stel bekend dat Suid-Afrika oor 60 460 onwettige shebeens beskik. Dit is drie keer meer as die hoeveelheid wettige drank lisensies in Suid-Afrika. Onwettige drankhandel in Suid-Afrika is 'n probleem wat groei en doen die beeld van die wynbedryf skade aan, aangesien wetgewing wat poog om alkohol misbruik te bekamp nie uitgevoer word deur die shebeens nie.

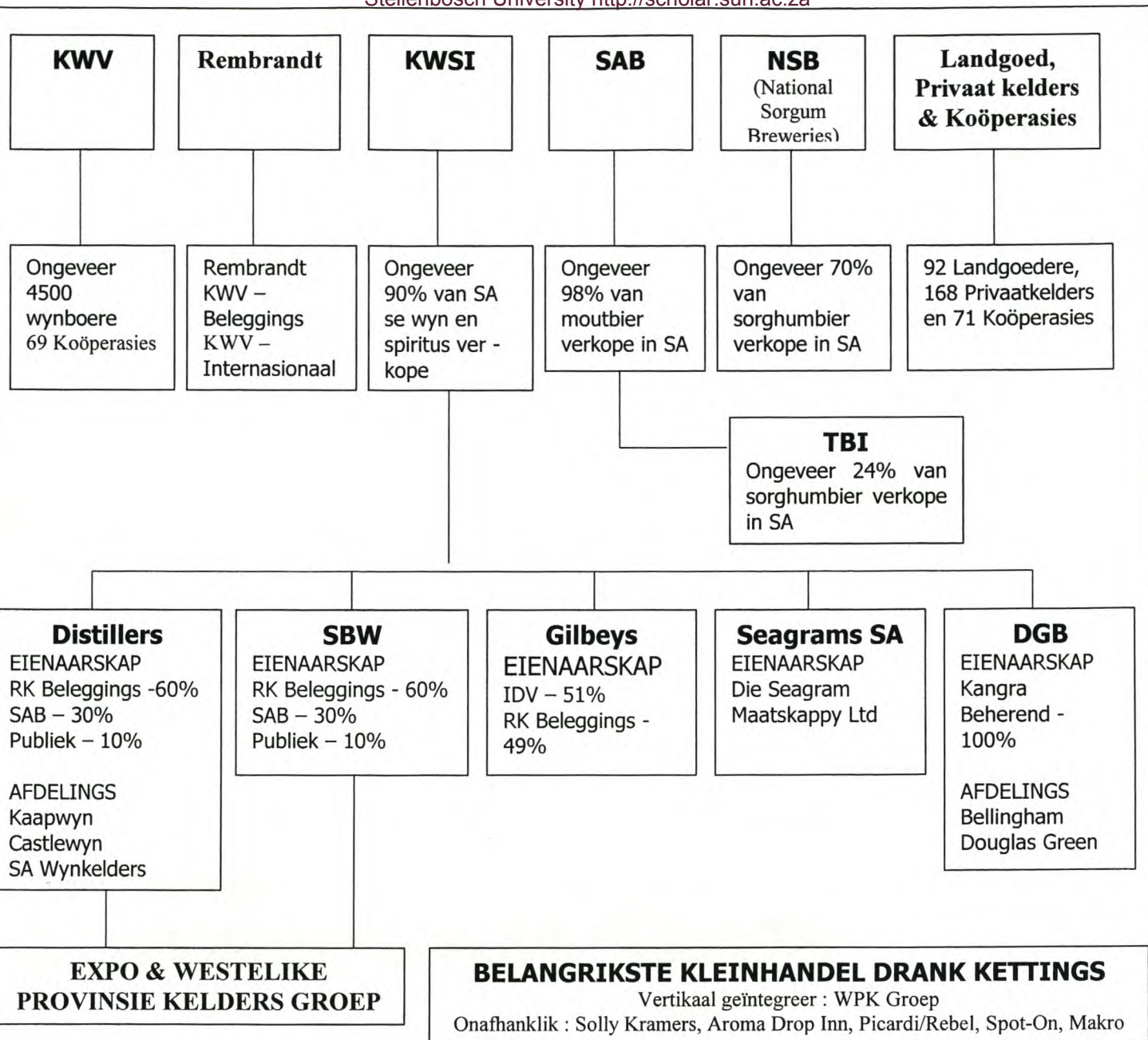
Desember 1997 : Die sentrale produsente organisasie, KVV word omgeskakel van 'n koöperasie na 'n maatskappy en verloor sy statutêre magte. (Du Plessis, 1999). Statutêre beheer dwing samewerking af, verminder "free riding"² en verseker die effektiewe bestuur van surplus verwyderings skemas. In die afhanklikheid van statutêre beheer, sal die bedryf egter meer aanpasbaar wees aangesien die bedryf self kan besluit oor die vlak van samewerkings meganismes.

April 1998 : Vier van die top vyf kopers op die Nederburg veiling is supermark groepe. Dit dui daarop dat 'n groeiende gedeelte van wynverkope in Suid-Afrika deur middel van supermarkte geskied.

Februarie 1999 : Die Wynbedryf Trust word gestig deur die Minister van landbou en die KVV na samesprekings tussen die twee partye. Die funksie van die Trust is om generiese promosie, navorsing en om bystand te verleen aan voorheen agtergeblewende boere in die Suid-Afrikaanse wynbedryf (Du Plessis, 1999).

Aandeelhouding in die Suid-Afrikaanse wynbedryf soos dit vandag daarna uitsien word in figuur 4.1 aangetoon.

² "Free Riding" probleem ontstaan wanneer iemand voordeel trek vanuit 'n kollektiewe belegging sonder om die kostes te ondersteun.



- Die Kaapse Wyn & Spiritus Instituut (KWSI) is 'n handelsorganisasie van wie die belangrikste wyn en spiritus groothandelsmaatskappye lede is.
- KWV is 'n organisasie wat die belange van wynboere dien en word bedryf as 'n maatskappy.
- SAB en RK Beleggings (Rembrandt en KWV) is die belangrikste aandeelhouders in die SA drankbedryf.
- Distillers en SBW is in die proses om een maatskappy te vorm.

Bron : Beverage Business Year Book - 1999

Figuur 4.1 Die belangrikste aandeelhouding in die Suid-Afrikaanse drankbedryf

4.3 Die hertoetreding van die Suid-Afrikaanse wynbedryf tot die internasionale mark

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf het vir die grootste gedeelte van die twintigste eeu gefunksioneer deur middel van statutêre beheer wat duidelike riglyne aan produsente en ander rolspelers in die bedryf gestel het. 'n Verdere faktor wat die Suid-Afrikaanse wynbedryf oor die afgelope drie dekades gevorm het, was internasionale isolasie deur middel van sanksies. Isolاسie en sanksies het die bedryf se globale marktaandeel ge-erodeer en was uitvoere afhanklik van strategieë wat sanksies kon omseil. Dit het daartoe gelei dat die grootste gedeelte van die Suid-Afrikaanse wynbedryf 'n inwaartse fokus ontwikkel het met die klem op produksie van lae kwaliteit kultivars wat nie in pas is met die voorkeure van die internasionale wynverbruiker nie.

Met die opheffing van sanksies in 1993 het Suid-Afrikaanse wynuitvoere skielik ongekende groei beleef. Die buiteland, en in besonder Engeland, was baie ontvanklik vir Suid-Afrikaanse wyn. Die totale uitvoer volume het gegroei van 23,3 miljoen liter in 1993 tot 127,7 miljoen liter in 1999 (SAWIS, 2000). Hierdie tendens is ondersteun deur 'n swak oes- en lae volumes in Australië en die VSA, asook die verswakking van die rand wat gelei het tot hoër binnelandse realisasie.

Die skielike opening van die internasionale mark vir Suid-Afrikaanse wyn, ondersteun deur 'n verswakkende wisselkoers, het gelei tot die uitvoer van massas lae kwaliteit wyn. Gedurende die groeiperiode het baie min produk innovasie in Suid-Afrika plaasgevind, behalwe vir Pinotage en die swaai na Chardonnay (Loubser, 2000).

Die geweldige vraag na Suid-Afrikaanse wyn het gelei tot massas nuwe aanplantings dikwels met ongesertifiseerde plantmateriaal van 'n baie swak gehalte, aangesien die beskikbaarheid van plantmateriaal beperk was met die skielike vraag na spesifieke kultivars. Aanplantingsbesluite is nie gemaak op grond van markbehoefte nie (bestaande uit 'n kombinasie van die geskikte grond, klimaat en kwaliteits vereistes), maar op die beskikbaarheid van plantmateriaal.

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf was so vasgevang in die sukses van uitvoere dat daar geglo is dat dit vir altyd sal voortduur. Die groot hoeveelhede swak kwaliteit wyn wat uitgevoer is het egter die beeld van die Suid-Afrikaanse bedryf groot skade aangedoen en uitvoere het in 1996 skielik begin afplat. Teen die lig van die groot hoeveelheid nuwe aanplantings wat nog in voldrag moet kom, en 'n wêreld wye oorproduksie van wyn, stuur die Suid-Afrikaanse wynbedryf af op 'n groot hoeveelheid wyn waarvoor daar nie 'n mark gaan wees nie.

4.4 Die realiteite van die vryemark stelsel vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die plaaslike beskerming teen internasionale kompetisie, verwydering van sanksies en die heropening van internasionale markte is verskynsels wat die Suid-Afrikaanse wynbedryf vandag beïnvloed. Volgens Loubser (2000) word die Suid-Afrikaanse wynbedryf vandag deur die volgende realiteite gekonfronteer:

- kliënte, deur middel van kleinhandelaars, is baie voorskriftelik ten opsigte van kwaliteit, smaak, kultivar en prys wat aanvaarbaar is vir hulle.
- die verspreidingskanaal het 'n kritieke suksesfaktor geraak ten koste van die produsent.
- baie sterk kompetisie van nuwe wêreld wynlande wat deur middel van 'n deeglike strategie, produkte in markte volgens hul keuse plaas.

4.5 Die ekonomiese bydrae van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

'n Studie wat onderneem is deur Conningarth Consultants (1997), en aangepas is met 1998 syfers, het die volgende ekonomiese bevindinge rakende die Suid-Afrikaanse wynbedryf gemaak.

Die totale omset van die Suid-Afrikaanse wynbedryf in 1998 was R6 988 miljoen. Uitvoere het R792 miljoen hiertoe bygedra en invoere R193 miljoen. Toerisme in die wynbedryf het 'n indirekte bydrae van R1 512 miljoen tot die ekonomie bygedra.

Die bydrae van die Suid-Afrikaanse wynbedryf tot die Bruto Binnelandse Produk (BBP) van Suid-Afrika het R11 672 miljoen beloop. Die oorspronklike waarde van rou materiaal in die wynbedryf, in terme van inkomste (BBP) gegenereer, was R821 miljoen, d.w.s. 'n faktor van 14.

Daar word beraam dat 62% van die wynbedryf se aktiwiteite 'n direkte invloed op die ekonomie van die Wes-Kaapse provinsie het. Ongeveer 7 biljoen van die R11 672 miljoen BBP sal uiteindelik in die Wes-Kaap bly wat tot voordeel van die inwoners sal lei. Die BBP:kapitaal verhouding is dieselfde as die ekonomie in die geheel, naamlik 0,25. Dit beteken dat vir elke belegging van R1 in die wynbedryf word daar R0,25 se inkomste (BBP) jaarliks gegenereer. Daar is ook bereken dat vir elke R1000 000 geïnvesteer in die wynbedryf word daar 5,3 werksgeleenthede geskep.

Die voortbestaan van die Suid-Afrikaanse wynbedryf is dus noodsaaklik aangesien dit jaarliks 'n groot bydrae maak tot die ekonomie van die Wes-Kaap en die staatskas. Dit dien ook as 'n groot bron van arbeid in die Wes-Kaap.

4.6 Die internasionale beeld van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die bemerkingskakel in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf se verantwoordelikheid eindig nie by die bemerkingsfunksie nie, maar sluit die skep van 'n nasionale en internasionale beeld van die bedryf in.

Differensiasie van waardekettings tussen internasionale wynbedrywe is nie voldoende aangesien dit slegs een bottel wyn onderskei van 'n ander land se bottel wyn. Die totale aanbod wat die waardeketting aanbied moet aan die kliënt die behoefte gee om die aanbieding te wil herhaal. Die ontwikkeling van 'n sterk en volhoubare bedryf vereis begrip van kliënte se persepsies en optredes.

Aangesien 'n gedeelte van die Suid-Afrikaanse wynprodusente wyn van hoë kwaliteit produseer, maar 'n groot gedeelte van produsente wyn van 'n baie swak kwaliteit produseer,

het die Suid-Afrikaanse wynbedryf 'n verwarrende beeld in alle markte waar dit kompeteer. Die gevolg hiervan is dat die bedryf 'n positiewe en 'n negatiewe beeld, afhange van produkblootstelling, in markte ervaar.

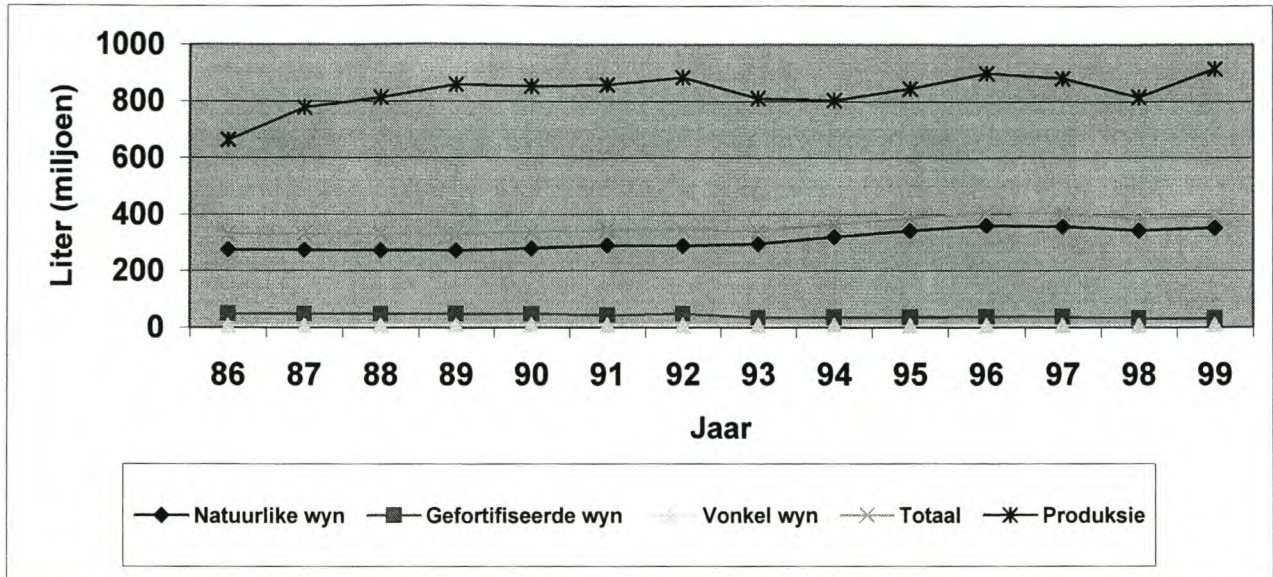
Suid-Afrika beskik oor die vermoë, soos reeds deur sommige produsente bewys is, om top kwaliteit wêreldklas wyne te produseer en beskikbaar te stel in die regte markte. Die bedryf beskik egter ook oor die onvermoë om te keer dat swak kwaliteit wyn op die internasionale mark onder die vaandel van Suid-Afrikaanse wyn bemark word. Hierdie tekort aan dissipline deur lede in die waardeketting, die negatiewe publisiteit oor sosiale kwessies in die bedryf en die besigheidsprestasie van sekere rolspelers lei tot 'n swak nasionale en internasionale beeld wat groot skade aan die bedryf in sy geheel doen (Wynstrategie taakmag, 1999).

4.7 Die plaaslike en internasionale mark vir Suid-Afrikaanse wyn

4.7.1 Die plaaslike mark

Daar is 'n strukturele ooraanbod van wynproduksie in Suid-Afrika (figuur 4.2). Die plaaslike vraag na goeiewyn het nog nooit die inkrementele groei in produksie a.g.v. wingerd uitbreidings geabsorbeer nie. Die oorblywende surplus word gereeld gedistilleer tot industriële alkohol.

In teenstelling met die internasionale afname in die vraag na standaard prys wyne (refleksie van 'n verhoging in lewensstandaard) het die plaaslike mark substansiële groei in die standaard prysklas wyn getoon sedert die vroeë neëntigs met die vraag na beide medium en hoë prysklas wyne wat gestabiliseer het.



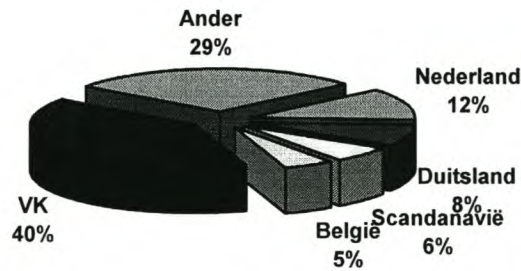
Bron: SAWIS (2000)

Figuur 4.2 Suid-Afrikaanse produksie en konsumpsie

4.7.2 Die internasionale mark

Die groeipotensiaal van die Suid-Afrikaanse uitvoer wynbedryf is beperk as gevolg van die denkwyses, praktyke, strukture en wynkultivars wat ontstaan het in die voormalige gesentraliseerde beheer en isolasie omgewing en verwyderd was van die internasionale mark. Daar is steeds sektore wat met 'n inwaartse en afhanklike oriëntasie handel – 'n oriëntasie wat nie oornag verander kan word nie (Spies, 2000).

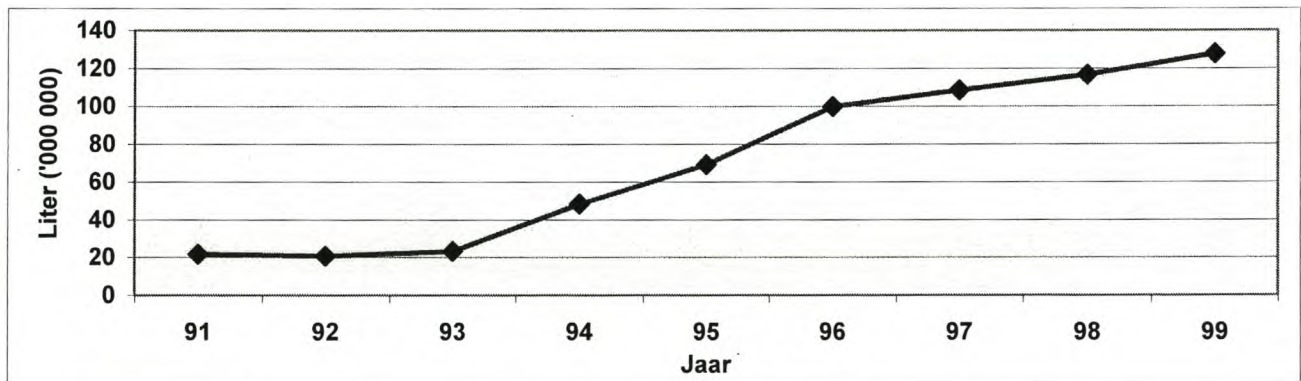
Van die 595 miljoen liter goeiewyn wat in Suid-Afrika gedurende 1999 geproduseer is, is daar ongeveer 127 miljoen liter uitgevoer na hoofsaaklik vyf lande (figuur 4.3). Uitvoere het sedert die heropening van die internasionale mark in 1992, met 616% gegroei (figuur 4.4). Die groei in uitvoere het egter sedert 1996, na sterk aanvanklike groei in die internasionale mark, skielik begin afplat.



Bron: SAWIS (2000)

Figuur 4.3 Hoofmarkte vir Suid-Afrikaanse wynuitvoere

Die rede vir die afplatting na die skielike groei in internasionale uitvoere word soos reeds genoem in die huidige praktyke en strukture, spesifiek die kultivar samestelling, wat in die bedryf in plek is, gevind. Bulkwyn van swak kwaliteit wat uitgevoer word skep 'n baie swak beeld van die Suid-Afrikaanse wynbedryf en rig skade aan.



Bron: SAWIS (2000)

Figuur 4.4 Suid-Afrikaanse natuurlike wyn uitvoere

Toekomstige uitvoere nader 'n grens waar min tot geen groei gaan plaasvind en is afhanklik van 'n verandering in huidige praktyke en strukture. Suid-Afrika beskik oor 'n unieke wyn ekologie wat ondersteun word deur 'n tegnologiese infrastruktuur wat as vastrapplek dien vir ontwikkeling. 'n Verandering in die kultivar samestelling en 'n omswaai van 'n produksie gefokusde benadering na 'n markgefokusde benadering is noodsaaklik indien die Suid-Afrikaanse wynbedryf as 'n geheel internasionaal meer mededingend wil raak. 'n Sterk

generiese bemarkingstrategie ondersteun deur 'n betroubare logistieke stelsel sal bydra tot internasionale mededingendheid.

4.8 Die belang van logistiek in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die waardeketting in die Suid-Afrikaanse wynbedryf bestaan uit 'n stel aaneengeskakelde waarde aktiwiteite. Elkeen van hierdie skakels in die waardeketting speel 'n sleutelrol in die sukses van die Suid-Afrikaanse wynbedryf. Die krag van die ketting bestaan nie slegs uit die funksionele doeltreffendheid van elke skakel nie, maar oor hoe goed die interaksie tussen die onderskeie skakels is. 'n Kragtige mededingende Suid-Afrikaanse wynbedryf is afhanklik van tydige inligting wat vanaf die mark terugwaarts deur die waardeketting beweeg tot by die produsent op die plaas.

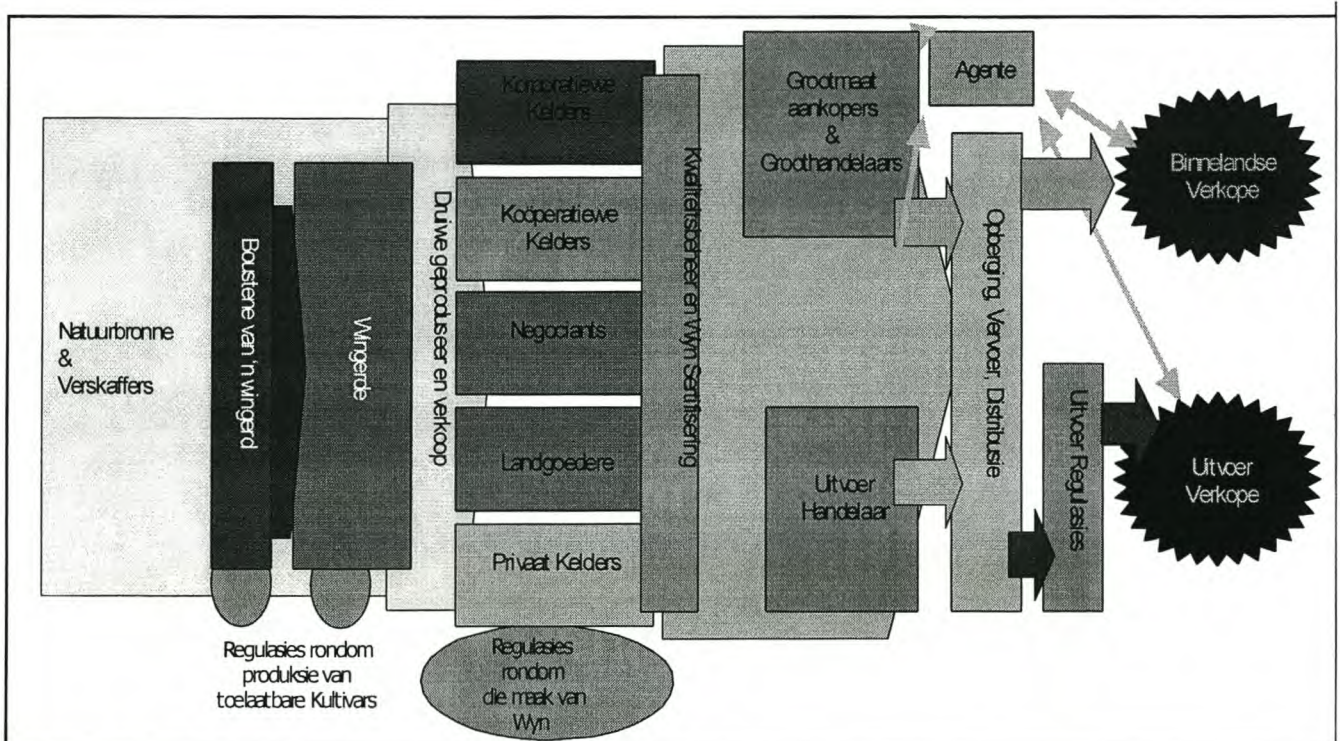
Logistieke bestuur is van deurslaggewende belang vir internasionale mededingendheid van die Suid-Afrikaanse wynbedryf. Die kriteria wat nagestreef word, moet verseker dat skakels saamwerk om die globale mededingendheid van die waardeketting te optimaliseer in die strewe om uitsette te lewer wat van die ketting in sy geheel deur die mark verwag word. Dit beteken dat wingerdboupraktyke nie slegs behoort te fokus op maksimum produksie nie, maar te streef na kwaliteitproduksie wat kelders in staat stel om wyn van 'n hoë gehalte te maak. Logistieke bestuur is dus die bindende weefwerk van bestuursaktiwiteite wat die optimum werkverrigting van die bedryf se waardeketting moet verseker (Logistieke beplanningskomitee, 1999).

4.9 Waardeketting struktuur van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die struktuur van die waardeketting in die Suid-Afrikaanse wynbedryf is uiters gefragmenteerd en die samestelling vergelyk baie goed met die van 'n ou wêreld wynland (figuur 4.5). Die gefragmenteerde aard van die Suid-Afrikaanse wynbedryf word beklemtoon deur die verwydering van beskerming teen markseine wat deur 'n kombinasie van die KVV en die koöperatiewe stelsel tot stand gekom het.

Die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf is nie 'n aaneengeskakelde stel aksies vir produksie, bemaking, verspreiding en opberging nie (Kruger, 1999). Hierdie situasie is nie ondersteunend tot hoë koste promosie en handelsmerk vestigings aktiwiteite wat 'n vereiste is in die hoogs mededingende internasionale mark nie .

Aksies in die waardeketting word streng geregleer en kwaliteitskontrole in die ketting vind plaas deur fisiese inspeksie en/of die toets van produkte op sekere punte. Alhoewel rekord houding 'n regulatoriese vereiste is, word dit beperk tot produksie faktore en is markinligting nie vrylik beskikbaar nie (Wynstrategie Taakmag, 1999).

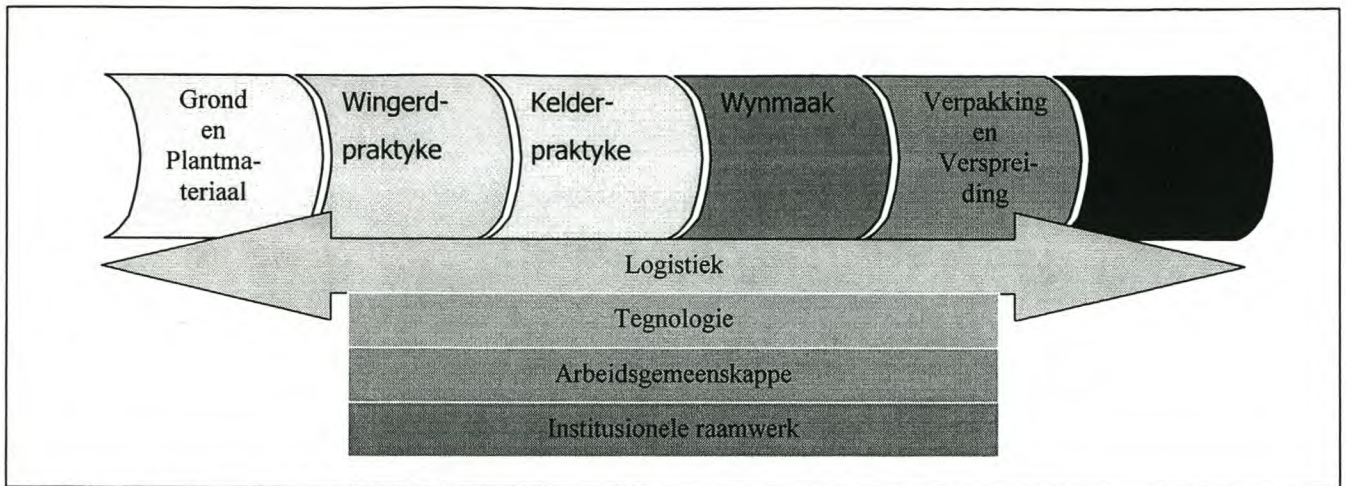


Bron: Kruger (1999)

Figuur 4.5 Samestelling van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

4.9.1 Primêre aktiwiteite in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf kan opgedeel word in ses primêre aktiwiteite wat bestaan uit grond en plantmateriaal, wingerdpraktyke, kelderpraktyke, wynmaak, verpakking en verspreiding, en markontwikkeling (figuur 4.6).



Bron: Aangepas uit Spies (2000)

Figuur 4.6 Waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

4.9.1.1 Grond en plantmateriaal

Die produksiepotensiaal van wyndruiwe is gebaseer op die integrasie van grond, klimaat en gewasvereistes. Tans is daar 104 179 ha aangeplant met wyndruiwe in Suid-Afrika (SAWIS, 2000). Die Suid-Afrikaanse wynbedryf gebruik twee bronne vir die generasie van plantmateriaal naamlik plaaslike seleksie uit bestaande wingerde en die invoer van plantmateriaal. Nadat steggies ingevoer of plaaslik geselekteer is, ondergaan dit 'n proses van virusreiniging waarna dit gevestig word in 'n grondves kwekery. Hierna beweeg dit na 'n moederblok en uiteindelik tot by die kwekerye waar dit bestel en aangekoop word deur die produsent (Van Rensburg, 2000) (figuur 4.7).

4.9.1.2 Wingerdpraktike

Wingerdpraktike kan breedweg in twee kategorieë ingedeel word naamlik terroir en optimale praktike. Die begrip terroir sluit klimaat, grond en helling keuses vir die vestiging van wyndruiwe in. Optimale wingerdpraktike kan opgedeel word in kort, medium en lantermyn praktike wat gevolg word om die kwaliteit van druiwe te bestuur (figuur 4.8). Kwaliteit druiwe is afhanklik van die korrekte terroir keuse ondersteun deur optimale wingerdpraktike.

4.9.1.3 Kelderpraktyke en wynmaak

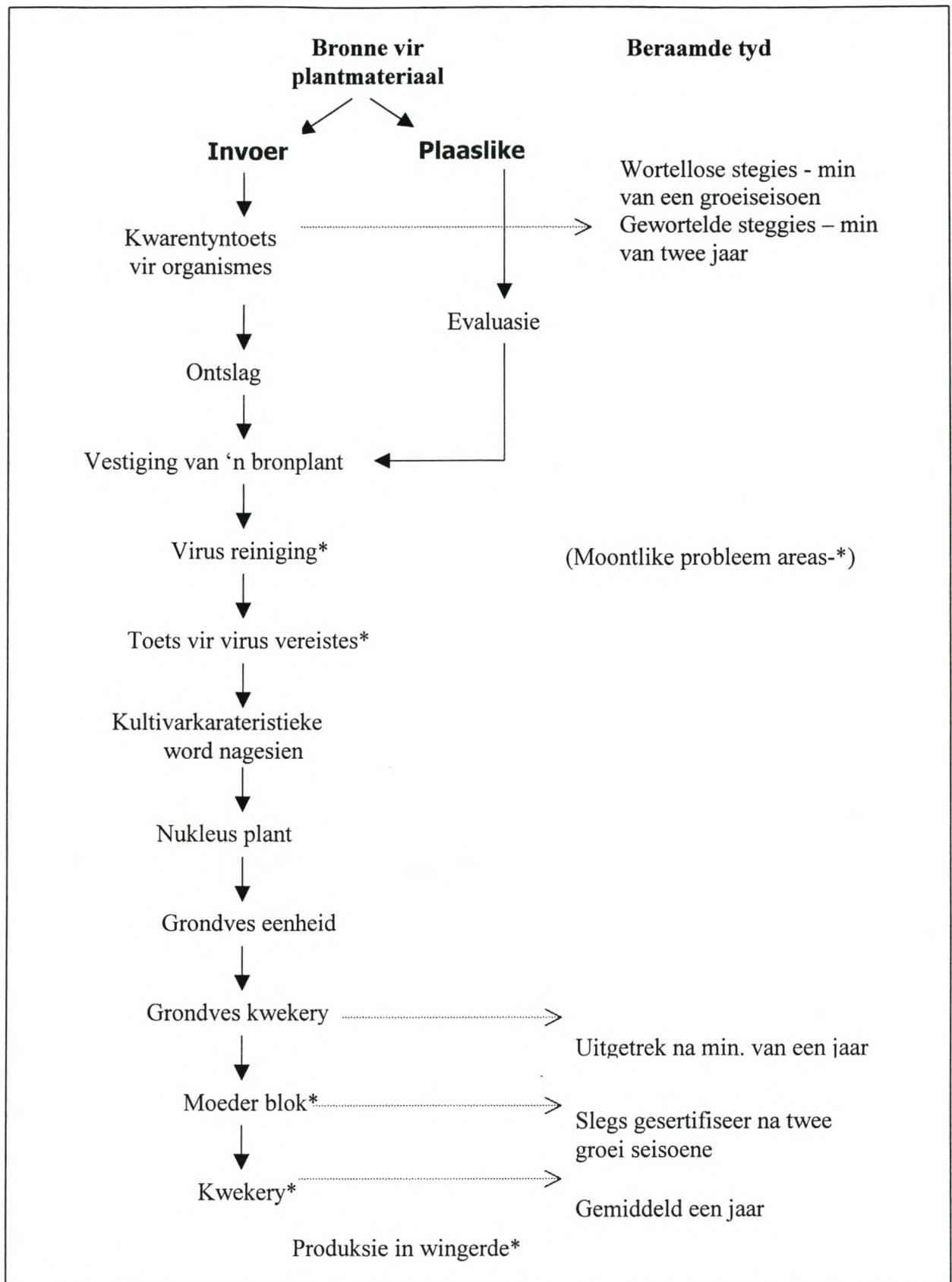
Kelderpraktyke sluit alle aktiwiteite vanaf die druiwe afgelaai word by die kelder tot die finale produk voor bottelering in. Die maak van goeiewyn vereis stabiliteit en beheer van die temperatuur in die kelder, deeglike kelder higiëne, korrekte tegnologie en geskikte masjienerie, en dat die uitleg en ontwerp van die kelder aangepas is vir die tipe wyn wat geproduseer word. Die proses wat die wynmaker gebruik om die wyn te maak raak op die ou end deel van die bemarkings strategie van die kelder (sien figuur 4.9 en figuur 4.10 vir wynbereidingsprosesse van wit en rooiwyn).

4.9.1.4 Verpakking en verspreiding

Verpakking van wyn geskied in drie formate naamlik, bottels, kartonne en sakke. Verpakking vervul twee funksies. Eerstens beskerm verpakking die kwaliteit van wyn, aangesien die ernstig benadeel kan word mits die wyn foutief verpak word. Tweedens skep die verpakking van 'n bottel wyn 'n persepsie by die koper van die kwaliteit wyn in die bottel (sien figuur 4.11 vir die verpakkingsproses van wyn).

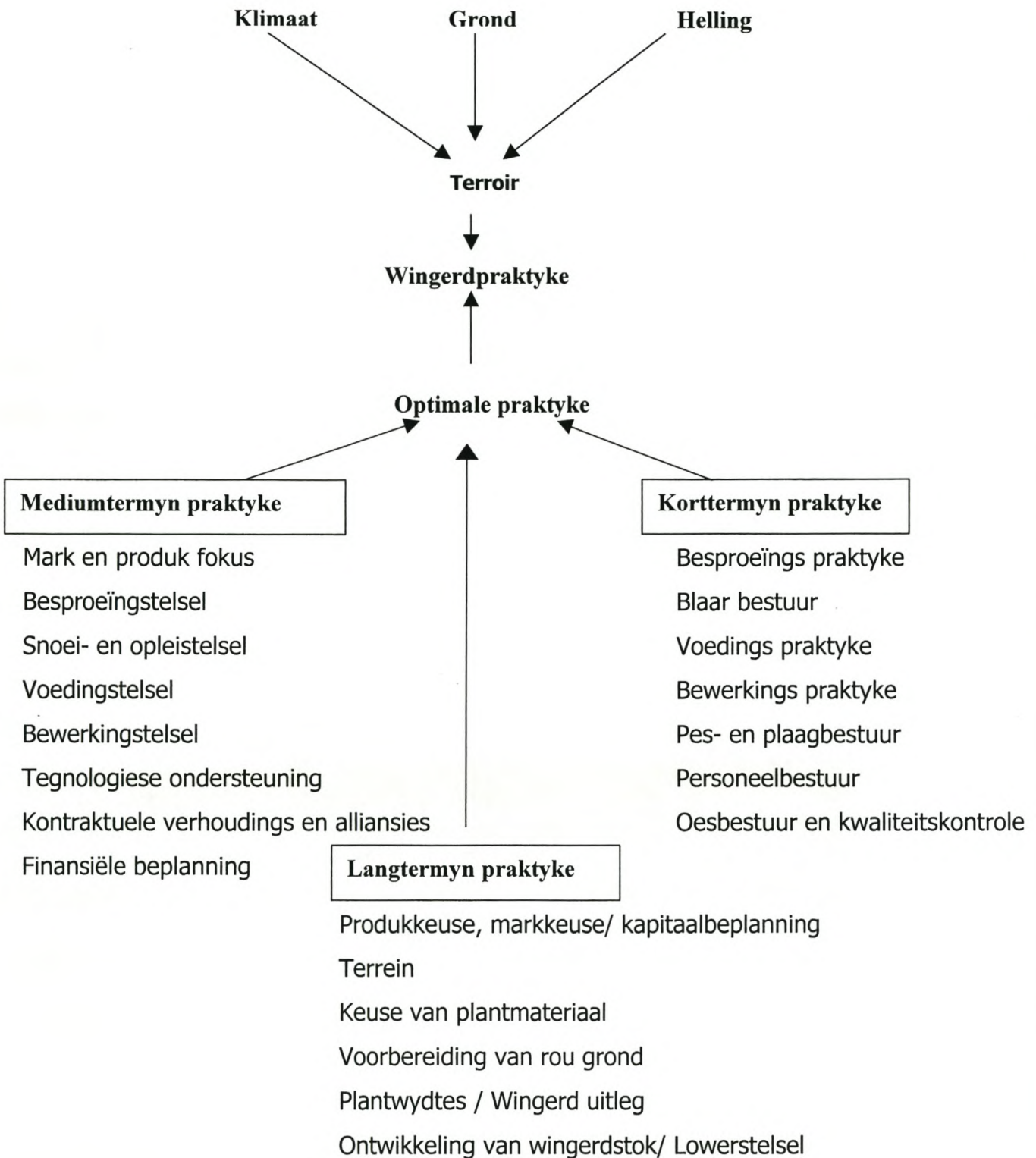
4.9.1.5 Markontwikkeling en bemarking

Die markplek word saamgestel uit 'n versameling van individuele markte. Markontwikkeling bepaal die redes hoekom 'n spesifieke bottel wyn 'n koper se behoefte bevredig, en ontwikkel hiervoor geskikte produkte en strategieë. Die kwaliteit van die wyn, kultivar spesifiekheid, die prys van die wyn en die beeld van die wyn speel 'n deurslaggewende rol in die ontwikkeling van markte. Verspreiding van Suid-Afrikaanse wyn vind binne- en buiteland plaas. Alhoewel die verspreidingsnetwerk binnelands betroubaar is, het Suid-Afrika 'n internasionale beeld as 'n land wat nie betroubaar is met tydige aflewering van wyn nie (SAWSEA, 1999).



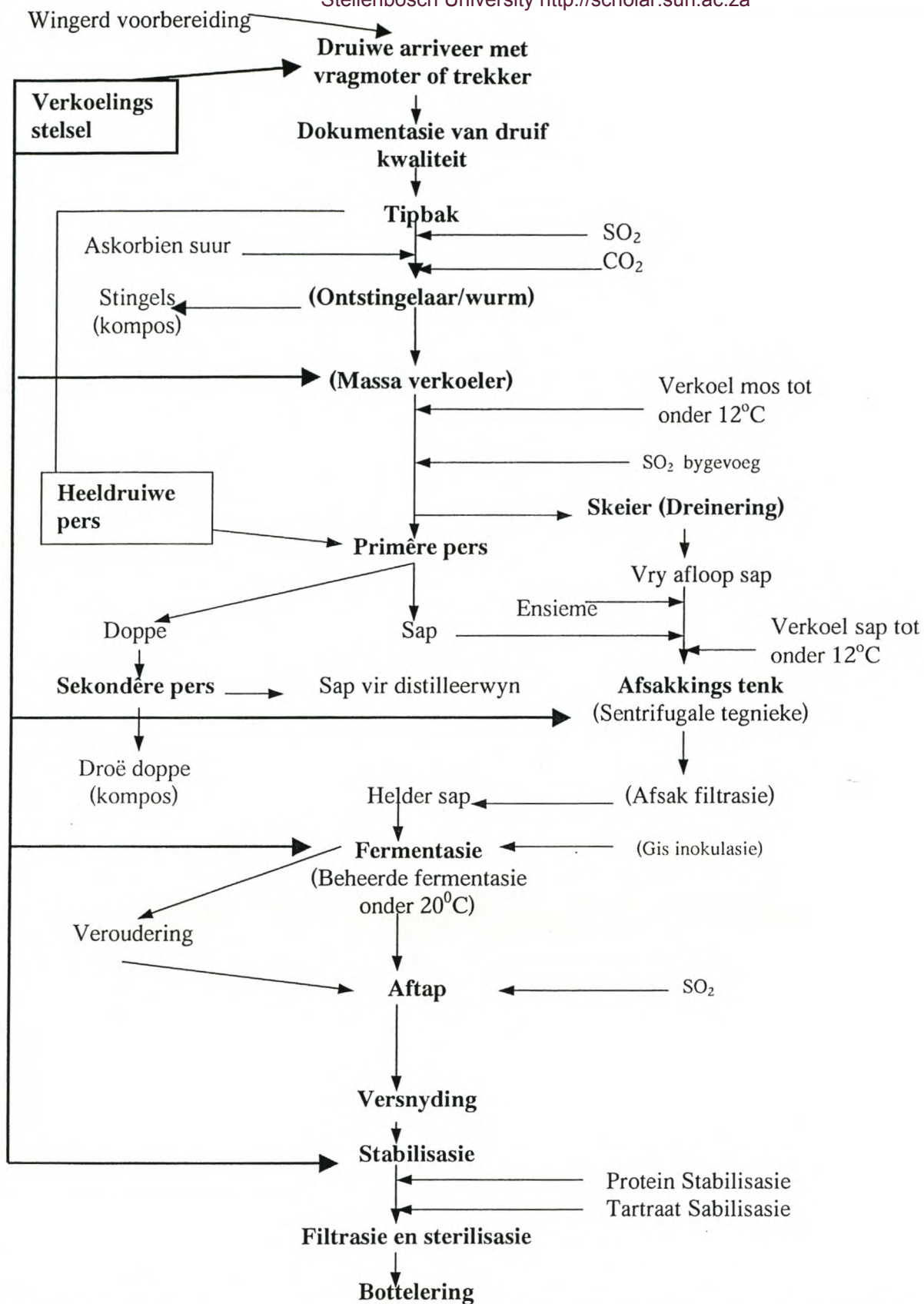
Bron : Logistieke taakmag, Universiteit Stellenbosch, 2000

Figuur 4.7 Die oorsprong van plantmateriaal in die Suid-Afrikaanse wynbedryf



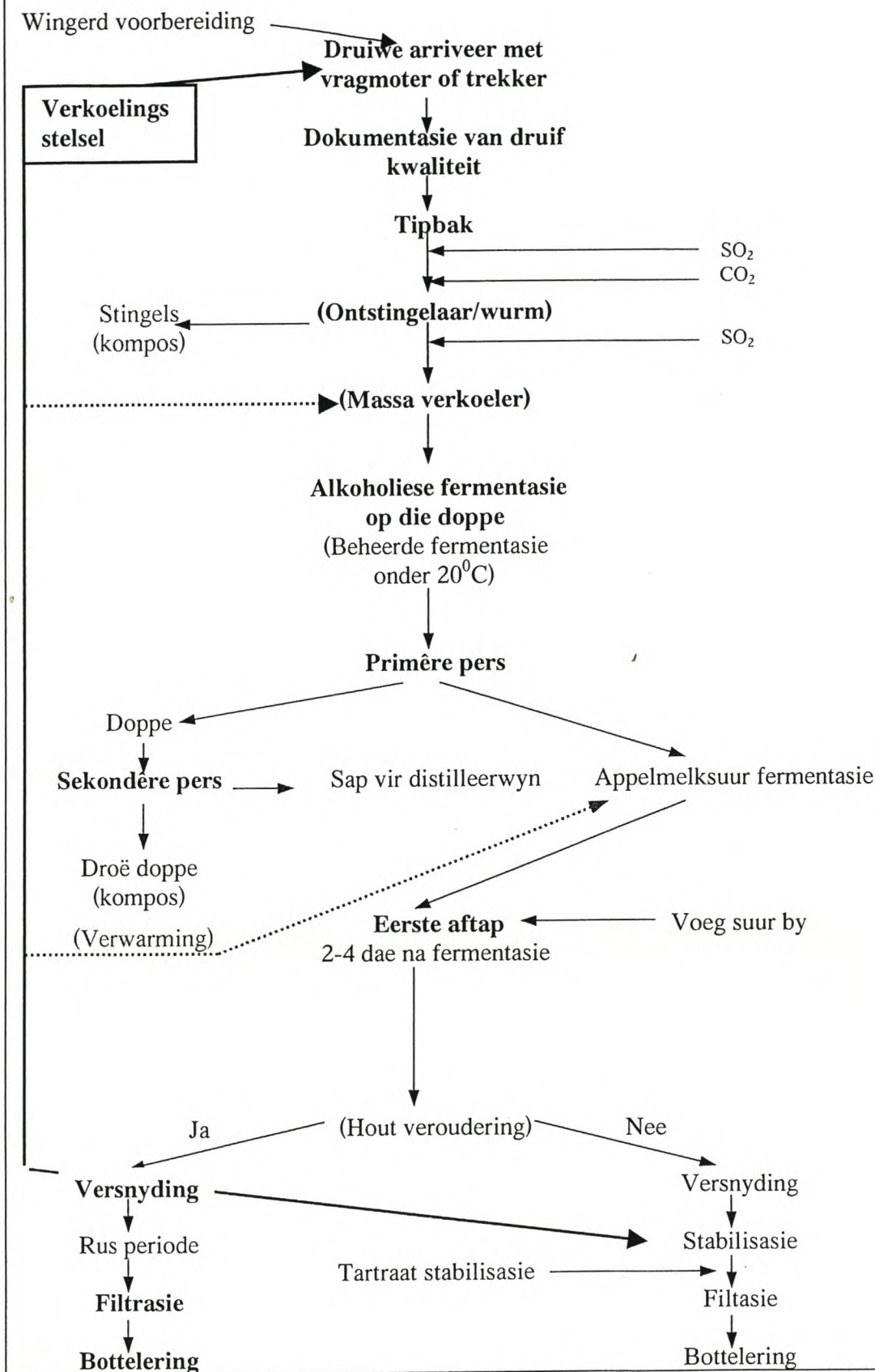
Bron : Logistieke taakmag, Universiteit Stellenbosch, 2000

Figuur 4.8 Wingerdpraktyke in die Suid-Afrikaanse wynbedryf



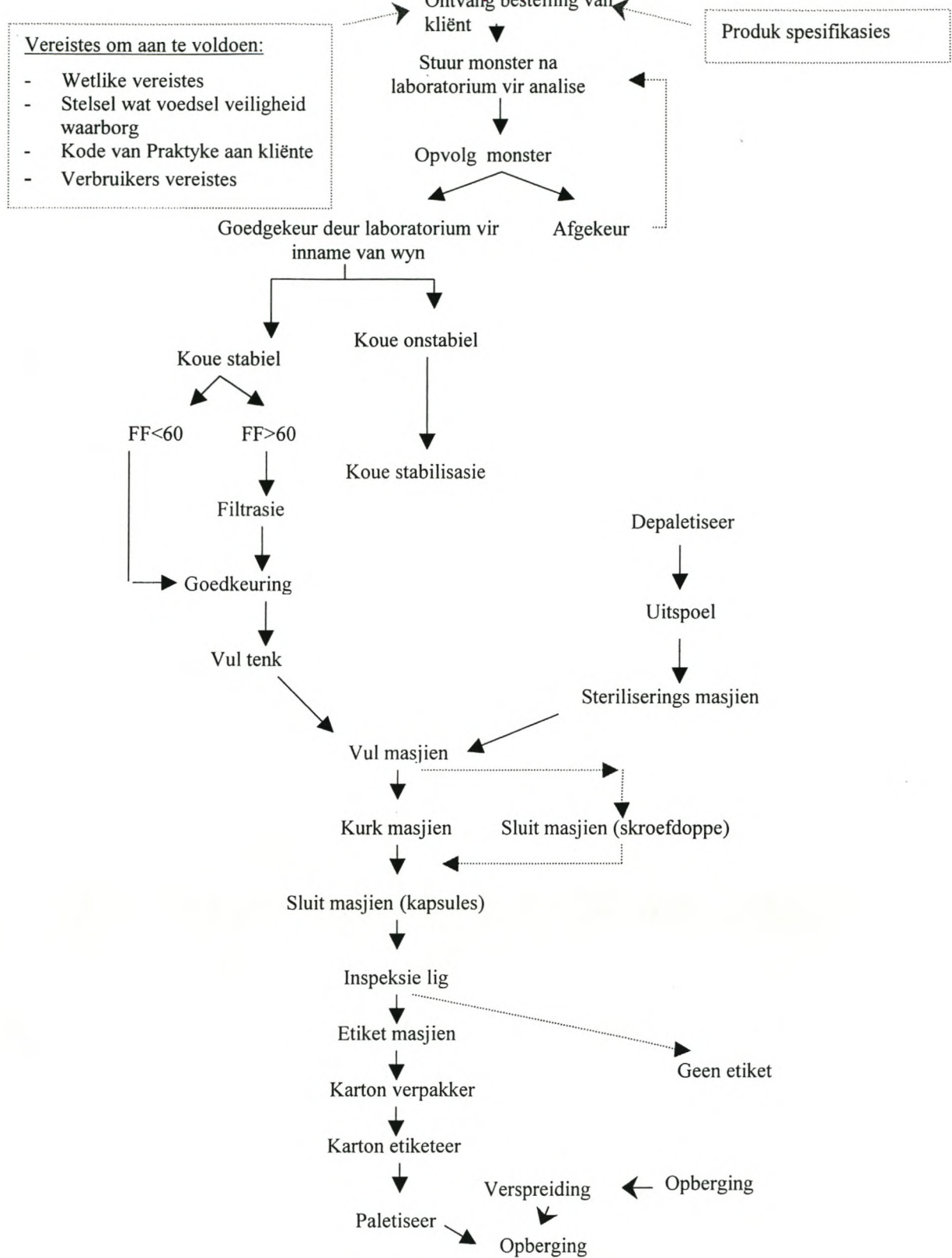
Bron : Logistieke taakmag, Universiteit Stellenbosch, 2000

Figuur 4.6 Die proses vir die maak van witwyn



Bron : Logistieke taakmag, Universiteit Stellenbosch, 2000

Figuur 4.7 Die prosesse vir die maak van rooiwijn



Bron : Logistieke taakmag, Universiteit Stellenbosch, 2000

Figuur 4.11 Die verpakings proses van wyn

4.9.2 Ondersteunende aktiwiteite in die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die ses primêre aktiwiteite in die Suid-Afrikaanse wynbedryf word ondersteun en gekomplimenteer deur vier ondersteunende aktiwiteite (figuur 4.6). Alhoewel die ondersteunende aktiwiteite nie direk betrokke is by die wynmaak proses nie, speel dit 'n sleutelrol in die beeld van die Suid-Afrikaanse wynbedryf. Die vier ondersteunende aktiwiteite in die bedryf bestaan uit logistiek, tegnologie, arbeidsgemeenskappe en die institusionele raamwerk waarbinne die bedryf funksioneer.

4.9.2.1 Logistiek

Die prosesvloei van druiwe en wyn vereis 'n stelsel om kwaliteit en integriteit van materiaal aan die finale verbruiker te verseker. Die effektiewe vloei van deursette vorm 'n belangrike bydrae tot die koste van bemarking in die ketting.

Logistiek vloei deur al die skakels van die waardeketting en beïnvloed die doeltreffendheid van die ketting. Logistiek in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf behels die voorsiening, vloei en onderhoud van inligting, voorraad, produkte, arbeid en fasiliteite soos vereis word deur elke skakel in die waardeketting.

4.9.2.2 Tegnologie

Tegnologie behels die skep van nuwe kennis. Nuwe kennis in die Suid-Afrikaanse wynbedryf word hoofsaaklik gegenereer by die Landbou Navorsingraad (Infruitec-Nietvoorbij) en die Universiteit van Stellenbosch (Tegnologieoordrag komitee, 2000). Die kennis word verpak en geïntegreer waarna dit oorgedra word aan die bedryf. Tegnologie oordrag vind plaas deur verskeie instansies in die bedryf wat insluit VINPRO, Wes-Kaapse Provinsiale Departement van Landbou, Distillers en Stellenbosch Boerewynmakery (laasgenoemde twee instansies staan binnekort bekend as "South African Wine and Distilling Company". Die groot aantal instansies wat elk op verskillende dele van die waardeketting fokus met tegnologie oordrag

het tot gevolg dat tegnologie nie op die vinnigste wyse by die verbruiker uitkom nie en dat die tegnologie boodskap dikwels verskil tussen instansies (Van Zyl, 2000).

4.9.2.3 Arbeidsgemeenskappe

Daar is ongeveer 72 000 mense, vanaf onderstok kwekerye tot by die verkope en verspreiding van wyn, betrokke in die Suid-Afrikaanse wynbedryf. Dit sluit nie die 45 000 seisoenswerkers en die 150 000 "informele" alkohol handelaars in nie. Plaaswerkers verteenwoordig ongeveer 300 000 (afhanklikes ingesluit), kelderpersoneel 3300 en produsente 4515 (SAWIS, 2000).

Die rassesamestelling van plaasarbeiders is in die verhouding 90:10 kleurling tot swart mense en beskik oor 'n geweldige lae vlak van opleiding wat aanleiding gee tot onproduktiwiteit en streng toesighouding vereis. Dit veroorsaak dat daar minder aandag aan formele bestuur gegee word op plase. Die meerderheid van produsente het hul nog nie gewend tot formele geskrewe kontrakte tussen arbeiders en produsente nie (Ewert, 1999).

Die verhouding van wynmakers en opgeleide wingerkundiges tot hektaar wyndruiwe, is baie laer in Suid-Afrika as in ander nuwe wêreld wynlande. Dit beïnvloed die kwaliteit van wynproduksie en maak die bedryf internasionaal minder mededingend (Wyntaakmag, 1999).

4.9.2.4 Institusionele raamwerk

Daar is vier redes waarom die wynbedryf altyd onderworpe sal wees aan regerings regulasies al is die omgewing waarbinne dit funksioneer gedereguleer. Eerstens, regulasies word vereis om te verseker dat die bedryf aanpasbaar is met internasionale ooreenkomste. Tweedens, is daar intervensie nodig om algemene verbruikers veiligheid te verseker en te onderhou, en derdens, regulering sal altyd deel vorm van 'n bedryf wat alkohol verkoop. Vierdens raak regulasies wat daarop gemik is om die omgewing te bewaar, 'n groter kwessie in bedrywe (Vink, 1999). Die sleutel vraag bly egter of die regulasies bydra tot 'n internasionale meer

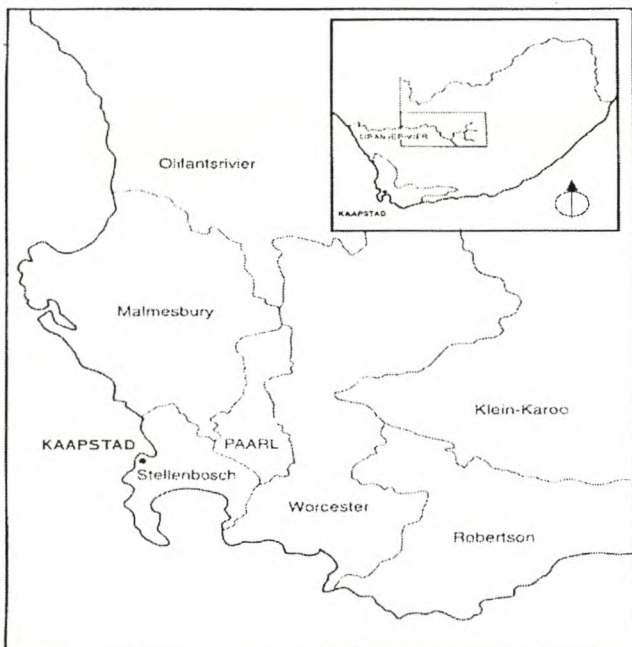
mededingende bedryf, of dien hierdie regulasies as obstruksies by internasionale mededingendheid?

4.10 Deursette deur die primêre aktiwiteite in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die bestaansrede van elke skakel in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf is waardetoevoeging tot die deurset in die skakel voor dit aanbeweeg na die volgende skakel in die ketting. Die volgende afdeling identifiseer die betrokke deurset in elke skakel van die ketting (deursette in hakkies).

4.10.1 Grond en plantmateriaal (stokke per hektaar)

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf, kan vanuit 'n administratiewe oogpunt in agt geografiese wynstreke opgedeel word (figuur 4.12). Tans is daar, soos reeds na verwys, 104 179 hektaar beplant met wyndruiwe. Daar is egter ongeveer 158 000 hektaar hoë potensiaal grond geskik vir wyndruiw verbouing in Suid-Afrika (Knight, 1999).



Bron: SAWIS (2000)

Figuur 4.12 Geografiese wynstreke in die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Tabel 4.1 toon die hoeveelheid stokke per streek en die area beplant met rooi- en wit duiwe in die agt onderskeie wynstreke van die Suid-Afrikaanse wynbedryf aan. Vanuit die tabel kan waargeneem word dat die Suid-Afrikaanse wynbedryf oorwegend bestaan uit witdruie en dat daar 'n groot verskil in die hoeveelheid stokke per hektaar tussen die verskillende streke bestaan aangesien die grond- en klimaatstoestande heelwat verskil tussen onderskeie die streke.

Tabel 4.1 Die aantal wyndruifstokke per wynstreek

Wynstreek	Hoeveelheid stokke	Area (ha)			Stokke per ha
		Rooi	Wit	Totaal	
Paarl	54 514 688	6 415	10 779	17 194	3 171
Worcester	60 976 716	3 643	13 628	17 271	3 531
Stellenbosch	51 183 826	7 231	8 700	15 931	3 213
Oranje Rivier	28 841 911	353	14 938	15 291	1 886
Malmesbury	35 680 095	4 839	9 163	14 002	2 548
Robertson	43 487 680	2 501	9 701	12 202	3 564
Olifants Rivier	26 064 970	1 794	7 314	9 108	2 862
Klein Karoo	10 613 698	408	2 849	3 257	3 259

Bron: SAWIS (2000)

4.10.2 Wingerdpraktyke (ton per hektaar)

Die wingerdpraktyke wat gevolg word is 'n funksie van die klimaat, grond en helling teenwoordig in die streek. Die produksie van wyndruie in die Suid-Afrikaanse wynbedryf het stelselmatig gegroei van 700 000 ton in die vroeë sewentiger jare tot 1 173 596 ton duiwe in 1999 (SAWIS, 2000). Die versnelde groei in die bedryf is hoofsaaklik veroorsaak deur massa aanplantings in die warm besproeiings areas, Oranje Rivier, Olifants Rivier en Robertson – wat gesamentlik 35% van die totale wingerd oppervlakte in Suid-Afrika verteenwoordig. Verskillende wingerdpraktyke lei tot 'n verskil in die opbrengs per hektaar wat weer 'n invloed op die kwaliteit van duiwe het. Tabel 4.2 toon die verspreiding in opbrengs per hektaar in die onderskeie streke aan.

Tabel 4.2 Die opbrengste in die verskillende wynstreke (ton per hektaar)

Wynstreek	Area (ha)		Opbrengs (ton)		Opbrengs per hektaar (ton)	
	Rooi	Wit	Rooi	Wit	Rooi	Wit
Paarl	6 415	10 779	31 786	97 802	4.95	9.07
Worcester	3 643	13 628	50 576	24 5504	13.88	18.01
Stellenbosch	7 231	8 700	38 634	72 853	5.34	8.37
Oranje Rivier	353	14 938	3688	111 774	10.45	7.48
Malmesbury	4 839	9 163	17 034	64 869	3.52	7.08
Robertson	2 501	9 701	24 761	176 643	9.90	18.21
Olifants Rivier	1 794	7 315	5 444	178 639	3.03	24.42
Klein Karoo	408	2 849	3 863	50 897	9.47	17.86

Bron: SAWIS (2000)

4.10.3 Kelderpraktyke en wynmaak (liter wyn per ton)

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf beskik oor 337 winkelders. Tabel 4.3 toon die samestelling van die winkelders aan. Alhoewel daar baie meer privaatkelders as koöperatiewe kelders in die bedryf is, pars 69% van privaat kelders jaarliks minder as 500 ton druiwe, terwyl 81% van koöperatiewe kelders jaarliks meer as 5000 ton druiwe pars (SAWIS, 2000).

Die bruto hoeveelheid wyn wat gesamentlik deur al die kelders geproduseer word is 914 095 490 liter. Hiervan word die grootste persentasie aangewend vir die produksie van goeiewyn³. Figuur 4.13 toon die samestelling van die wyn produksie aan. Tabel 4.4 toon aan dat 'n derde van wyn wat deur privaatkelders en produserende groothandelaars gemaak word uit rooi kultivars bestaan, maar dat slegs 11,6% van die wyn wat deur koöperatiewe kelders vervaardig word uit rooi kultivars bestaan.

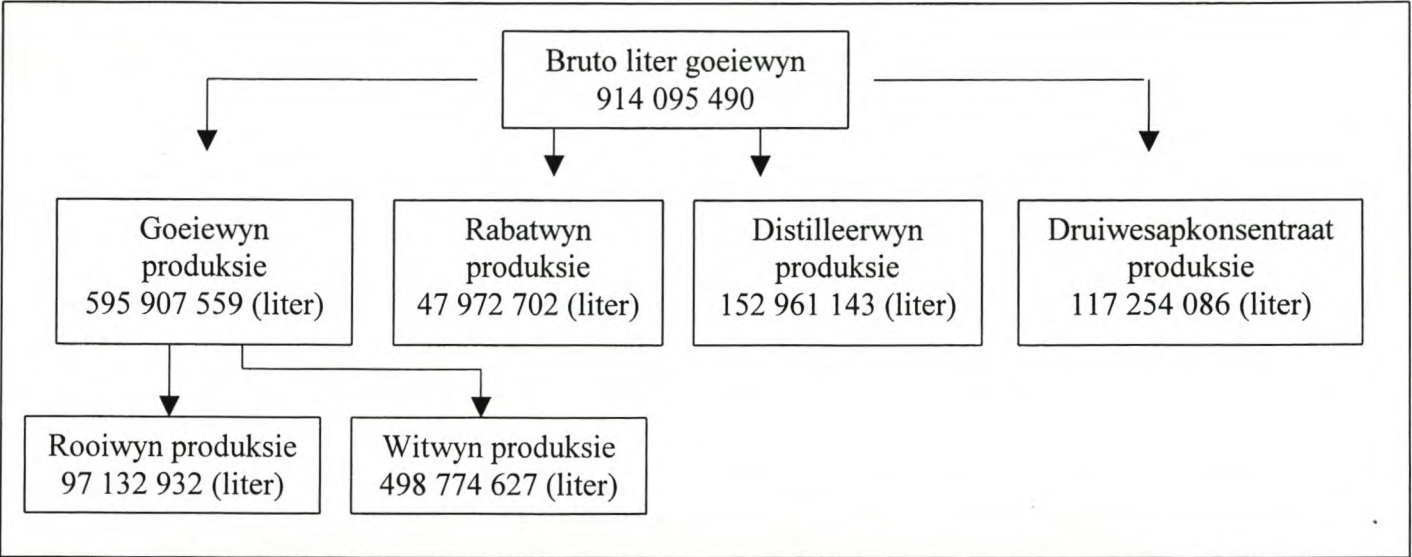
Privaatkelders en produserende groothandelaars se kultivarsamestelling is tans dus meer markgerig as die van koöperatiewe kelders. Privaatkelders en produserende groothandelaars kan as gevolg van hul grootte vinniger aanpas indien markomstandighede skielik verander.

³ Goeiewyn sluit gefortifiseerde wyn en vonkelwyn in, maar sluit nie wyn wat gebruik word vir die maak van rabatwyn, distilleerwyn en druiwesap in nie.

Tabel 4.3 Die hoeveelheid wynkelders per produksie kategorie

Druive gepars1999 (ton)	Hoeveelheid wynkelders			
	Totaal	Privaat kelders (landgoedere ingesluit)	Koöperatiewe kelders	Produserende groothandelaars
1 - 100	93	92	0	1
> 100 - 500	88	87	0	1
> 500 - 1 000	42	38	1	3
> 1 000 - 5 000	54	42	12	0
> 5 000 - 10 000	20	1	18	1
> 10 000	40	0	38	2
Totaal		260	69	8

Bron: SAWIS (2000)



Bron: SAWIS (2000)

Figuur 4.13 Die samestelling van wynproduksie in Suid-Afrika – 1999

Tabel 4.4 Samestelling van druive gepars deur kelders

Kultivar	Kultivar as % van gepars		
	Privaat wynkelders	Koöperatiewe kelders	Produserende groothandelaars
Rooi	67.4	88.4	66
Wit	32.6	11.6	34

Bron: SAWIS (2000)

4.10.4 Verpakking en verspreiding (liter per verpakking per plek)

Van die totale Suid-Afrikaanse wynoes wat plaaslik bemark is in 1999, was 35% in glashouers, 27% in plastiek houers, 19% in tapvate en 15% in foelie sakke (figuur 4.15). Daar word dus ongeveer slegs 'n derde van alle goeiewyn produksie in Suid-Afrika verpak in glasbottels, terwyl die res in goedkoop verpakking van die hand gesit word (SAWIS, 2000).

In 1999 is 127 687 979 liter natuurlike wyn⁴, 695 710 gefortifiseerde wyn en 809 625 liter vonkel wyn uitgevoer waarvan 63,6% verpak is in glasbottels en 36,4% verpak is as bulkwyn. Invoere na Suid-Afrika het bestaan uit 15 080 278 liter natuurlike wyn, 650 118 liter gefortifiseerde wyn en 304 878 liter vonkel wyn (SAWIS, 2000). Suid-Afrika is dus 'n netto uitvoerder van wyn en baie afhanklik van die internasionale mark as afsetgebied vir wyn.

Wynverspreiding verskil van land tot land. 'n Wêreldwye verskynsel is dat daar groot hoeveelhede wyn verbruik word op 'n nie-kommersieële basis in wynproduserende streke deur produsente en werknemers betrokke in die bedryf. Die Wes-Kaap is verantwoordelik vir 40% van Suid-Afrikaanse wynkonsumpsie (Bemarkingsbeplanningsbyeenkoms, 1999).

Markbehoefte en dranklisensie vereistes het verander oor tyd wat aanleiding gegee het dat supermarkte meer dominant begin raak het by die verspreiding van wyn. Net so het nie-tradisionele wynbemarkingskanale geopen wat geweldige groei in direkte verkope oor die pos en Internet tot gevolg gehad het wat nuwe geleenthede gestel het.

4.10.5 Markontwikkeling en bemarking (handelsmerkvestiging)

Bemarkingsbesluite word in konteks met 'n bepaalde markomgewing gemaak. Die faktore wat kommersieële bemarkingsbesluite beïnvloed in die wynbedryf, sluit die volgende in; demografiese en sosiale aspekte van verbruikers, omgewingsbesluite, ekonomiese en mededingings omgewing, verbruikersverwagtinge en aksies rondom risiko vermindering vir die verbruiker. Dit is belangrik dat elkeen van hierdie aspekte in gedagte gehou word in die

⁴ Natuurlike wyn sluit gefortifiseerde wyn, vonkelwyn, rabatwyn, distilleerwyn en druiwesap uit.

formulering van 'n bemarkingsstrategie vir 'n bedryf, aangesien die aankoopsbesluit van 'n verbruiker beïnvloed word deur 'n kombinasie van hierdie faktore.

Die vestiging van wyne deur middel van handelsmerke is oorspronklik as 'n strategie deur nuwe wêreld wynlande gebruik om mee te ding met die ryke tradisies van ou wêreld wynlande. Volgens Loubser (1999) het 65% van wynkopers nie 'n duidelike idee van watter wyn om aan te koop nie, en word hul aankope gelei deur middel van handelsmerke. Tans word die top handelsmerke in die internasionale wynmark gelei deur Australië, die VSA en VK. Australië het vyf wyne in die top tien handelsmerke in die Verenigde Koninkryk, Frankryk het drie, en die VSA en die VK elkeen een (tabel 4.5). Suid-Afrika beskik oor geen internasionaal erkende handelsmerke nie, aangesien die bedryf nie groot volumes van aanvaarde kwaliteit wyn jaarliks kan waarborg nie (Bemarkingsbeplanningsbyeenkoms, 1999). Dit maak die differensiasie van Suid-Afrikaanse wyn internasionaal baie moeilik.

Tabel 4.5 Die top 10 handelsmerke in die Verenigde Koninkryk

Handelsmerk	Maatskappy	Verkope (miljoen \$)
E & J Gallo	Gallo (VSA)	55.6
Hardy's	BRL Hardy (Australië)	38.5
Jacob's Creek	Orlando (Australië)	38.4
Moet et Chandon	LVMH (Frankryk)	28.5
Le Piat	Export Company (Frankryk)	27.2
Stowells of Chelsea	Matthew Clark (VK)	26.4
Penfolds	Southcorp (Australië)	19.2
Lindemans	Southcorp (Australië)	15.2
Rosemount	Private (Australië)	13
Lanson (Champagne)	(Frankryk)	12.3

Bron: FAO/USDA (1998)

4.11 Die produksamestelling van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Gedurende die vroeë sestigerjare was die hooffokus van die Suid-Afrikaanse wynbedryf die ontwikkeling van die plaaslike mark deur middel van hoë volumes basiese witwyn. Die laat sestigerjare en begin sewentigerjare is gekenmerk deur pogings om druiweprodusente te motiveer tot roo druif aanplantings (Spies, 2000).

Die prys per ton (vir lae produksies) vir rooidruif kultivars was egter nie winsgewend nie en baie produsente het hul gewend tot massa draers soos Chenin blanc en Colombard. Nuwe markkondisies in die neëntigerjare het skielike verandering te weeg gebring en 'n merkwaardige hoeveelheid produsente was nie gereed vir die skielike verandering in die fokus en benaderings van die verlede nie (KWV aandeelhoudersvergadering, 1999). Vanuit tabel 4.6 is dit duidelik dat die Suid-Afrikaanse wynbedryf se aanplantings nie aan internasionale markkragte bloot gestel was soos die ander nuwe wêreld wynlande nie, en daar 'n tekort aan edel kultivars bestaan.

Daar word jaarliks ongeveer 1,2 miljoen ton druiwe in Suid-Afrika gepars. In 1999 was die totale wynoes 914 miljoen liter waarvan 65% aangewend is vir die maak van goeiewyn (tabel 4.7). Figuur 4.14 toon aan dat die grootste persentasie van die goeiewyn verteenwoordig word deur wit verouderde kultivars. Die samestelling van die goeiewyn geproduseer in Suid-Afrika is in die verhouding 16:84 rooi tot witwyn. Suid-Afrika is dus hoofsaaklik 'n witwyn produserende land.

Indien die aanname gemaak word dat wyn wat in 750ml wynbottels verkoop word, wyn met 'n hoër prys is, kan minder as 20% van alle wyn wat in Suid-Afrika geproduseer word geklassifiseer word in die premium segment soos in die Rabobank klassifikasie (figuur 3.3, p 52). Volgens figuur 4.15 is slegs 35% van wyn in 1999 in glashouers in Suid-Afrika verkoop. Ongeveer die helfde van alle wyn wat verkoop is in glashouers, was in 750ml wynbottels. Daar is dus van die totale "goeiewyn" oes waarvan 16% uit rooiwyn bestaan in die globale mark geniet, slegs 18% in 750ml glasbottels verkoop.

Tabel 4.6 Oppervlak (%) onder wingerd vir wit, rooi en geselekteerde kultivars – 1998

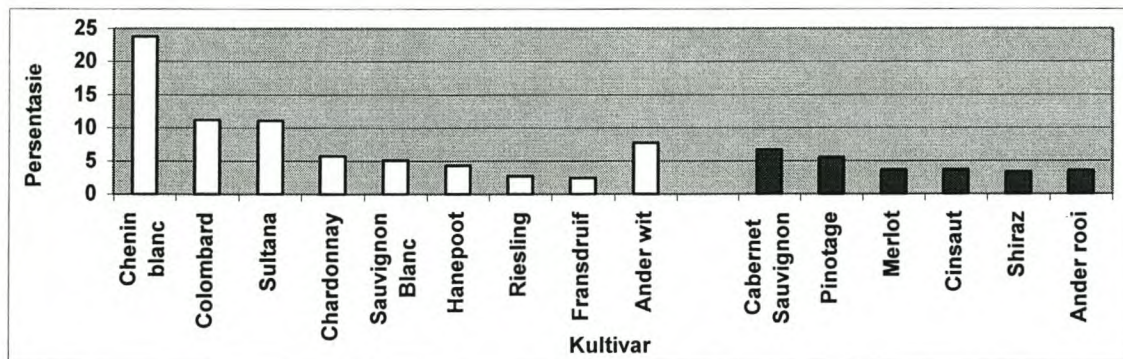
Kultivar	Persentasie van die totale oppervlak			
	Australië	Chili	VSA	Suid-Afrika
Chardonnay	14.9	8.8	21.8	5.7
Sauvignon blanc	1.9	9	2.9	4.9
Ander wit	34.8	~	20.9	67.4
Totaal wit kultivars	51.6	~	45.6	78
Cabernet Sauvignon	14.9	27.7	12.1	5.6
Merlot	3.9	11.1	9.7	2.6
Pinotage	~	~	~	4.7
Shiraz	18.2	~	~	2
Ander rooi	11.4	~	32.6	7.1
Totaal rooi kultivars	48.4	~	54.4	22
Totaal	100	~	100	100

Bron: SAWIS (2000)

Tabel 4.7 Aanwending van die totale duiwe- en wynoes in Suid-Afrika (liter)

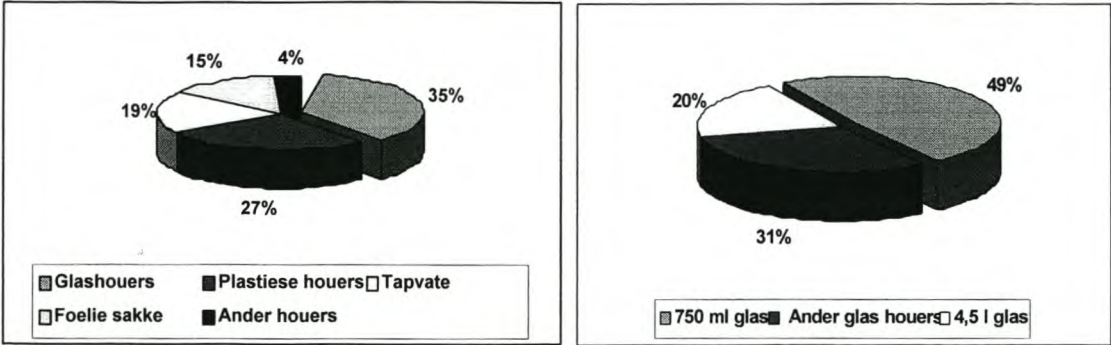
Jaar	Druive produksie (ton)	Totale wynoes			
		Goeiewyn	Rabatwyn	Distilleerwyn	Nie alkoholies
1997	1 120 602	546 688 605	142 354 553	122 413 493	69 458 508
1998	1 041 004	544 387 811	107 515 284	118 348 265	45 324 129
1999	1 173 596	595 907 559	47 972 702	152 961 143	117 254 086

Bron: SAWIS (2000)



Bron: SAWIS (2000)

Figuur 4.14 Kultivarsamestelling in die Suid-Afrikaanse wynbedryf



Bron: SAWIS (2000)

Figuur 4.15 Klassifikasie van wynhouers in Suid-Afrika verkoop - 1999

4.12. Vestigingskoste en produksiekoste in die Suid-Afrikaanse wynbedryf

4.12.1 Vestigingskoste in die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die koste om wyndruiwe te verbou wissel afhangende van 'n reeks faktore. Dit sluit streeks kenmerke (grond- en klimaatsverskille), wingerd grootte, kultivar aangeplant, tegnologie in die wingerd en snoei- en oesmetodes in. Die gemiddelde vestigingskoste per hektaar vir 'n wingerd in Suid-Afrika is R42 550 (tabel 4.8), met die belangrikste komponente die koste van stokkies en priedstelsels.

Tabel 4.8 Vestigingskoste in die Suid-Afrikaanse wynbedryf (rand)

	Oranje Rivier	Olifants Rivier	Klein Karoo	Paarl	Robertson	Stellenbosch	Worcester
Grondvoorbereiding	3500	8100	6200	6200	6200	6200	6200
Plantmateriaal	13630	13630	13630	13630	13630	13630	13630
Kunsmis	1500	2500	2000	2500	2000	2500	2000
Priedstelsel	16000	13200	10700	10700	12000	10700	12000
Besproeiingstelsel	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500
Totaal	43130	45930	41030	41530	42330	41530	42330

Bron: VINPRO (2000)

4.12.2 Produksiekoste in die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die gemiddelde produksiekoste per hektaar in die onderskeie streke van die Suid-Afrikaanse wynbedryf word in tabel 4.9 aangetoon. Arbeidskoste wissel geweldig tussen streke en is

naas kapitaalinstandhouding in vier van die sewe streke die grootste uitgawe. Die gemiddelde produksiekoste per hektaar in die Suid-Afrikaanse wynbedryf is R10 755.

Tabel 4.9 Gemiddelde produksiekoste in die Suid-Afrikaanse wynbedryf (rand)

	Oranje Rivier	Olifants Rivier	Klein Karoo	Paarl	Robertson	Stellenbosch	Worcester
Direkte koste	842	1299	1154	1306	1185	1692	1679
Arbeid	2974	2915	3013	4054	2828	4885	3397
Meganisasie	1775	1632	1651	1450	1182	1429	1496
Algemene uitgawes	930	1969	1671	1285	1413	1390	1378
Totale kontantuitgawes	6521	7815	7489	8095	6608	9396	7950
Kapitaalinstandhouding	3615	4419	3372	2087	2696	2517	2710
Totale produksiekoste	10136	12234	10861	10182	9304	11913	10660

Bron: VINPRO (2000)

4.13 Sleutel sukses elemente vir elke skakel in die waardeketting

Skakels in die waardeketting is afhanklik van mekaar. Deurlopende kwaliteit wyn van jaar tot jaar, gelewer op die regte tyd en plek, aan die regte mark, vereis koördinasie tussen skakels. Sleutel sukses elemente in elke skakel vir die produksie van kwaliteit wyn is geïdentifiseer deur die Logistieke Taakmag tydens die Visie 2020 ondersoek.

4.13.1 Grond en plantmateriaal

- Kultivarsamestelling weerspieël markbehoefte.
- Beskikbaarheid van plantmateriaal.
- Gewaarborgde siekte- en virusvrye plantmateriaal.
- Grondvoorbereiding
- Bestuur van produksie koste.
- Voghouvermoë van grond.
- Plantmateriaalkeuse is 'n funksie van beskikbare grond (sien wingerpraktjke).

4.13.2 Wingerdpraktyke

- Markgekoppelde terroir (klimaat, grond en helling) keuse.
- Gesonde wingerdpraktyke (plantwydtes, preeël- en besproeingstelsels, snoei, bemestingsprogram, en pes en plaagbeheer)
- Hoë gehalte druiwe.
- Produktiwiteit
- Oesskedulering

4.13.3 Kelderpraktyke en wynmaak

- Oesmetode
- Klassifikasie van druiwe.
- Hantering van druiwe.
- Masjienontwerp moet aangepas wees vir die tipe wyn wat geproduseer word.
- Temperatuur beheer van druiwe.
- Sanitasie en kelderhigiëne.
- Analitiese en sensoriese toetse van wyn.

4.13.4 Verpakking en verspreiding

- Betroubare en korrekte informasie op die etiket.
- Duursame verpakking.
- Lugdigte verpakking.
- Gewaarborgde voedselveiligheid.
- Betroubare afleweringstyd.
- Besikikbaarheid van wyn.

4.13.5 Markontwikkeling en bemarking

- Volumes wyn beskikbaar.
- Prys
- Herkenbaarheid
- Persepsie t.o.v kwaliteit, beeld en waarde van wyn.
- Konstante kwaliteit.
- Samestelling van produkreeks.

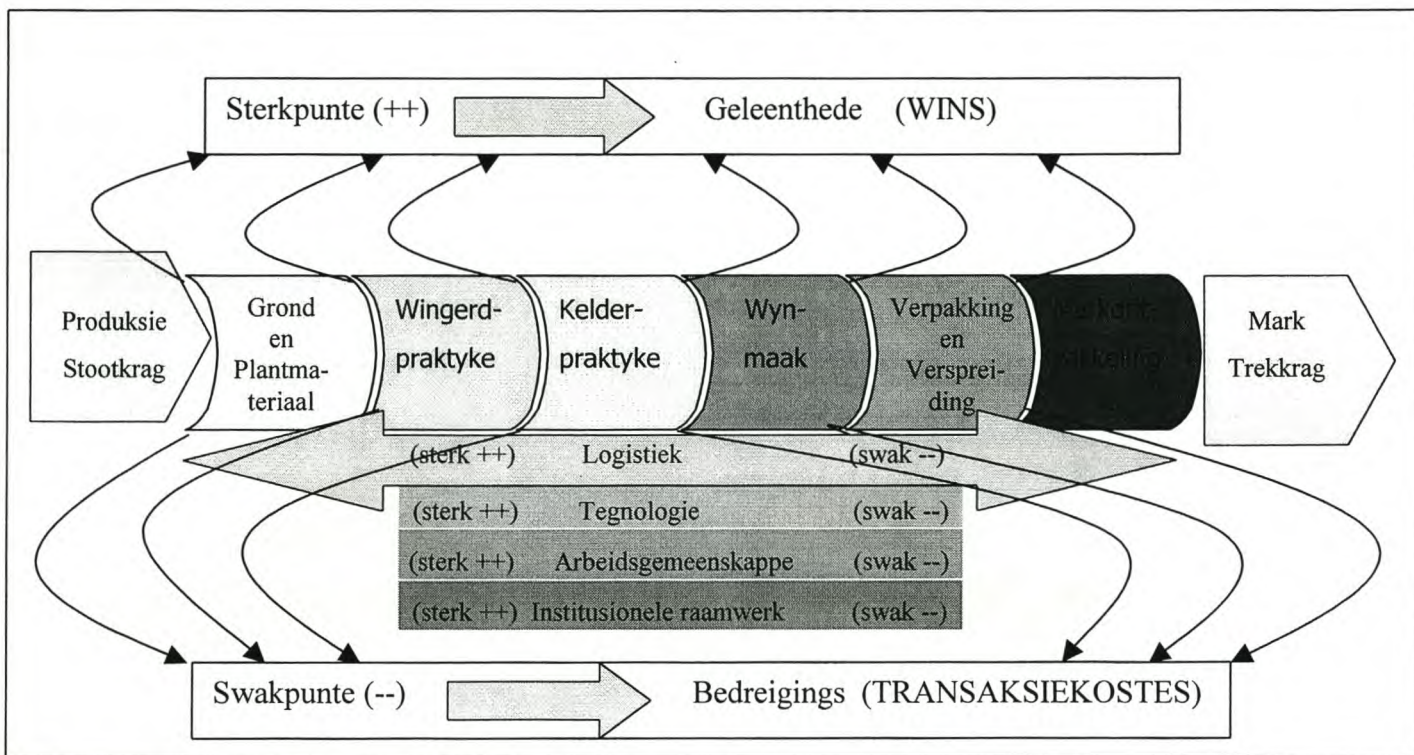
4.14. Aanpassingsvermoë van Suid-Afrikaanse wynprodusente in 'n gedereguleerde omgewing:

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf kan breedweg in drie groepe produsente opgedeel word ten opsigte van hul aanpassings vermoë in die gedereguleerde markomgewing (Kruger,1999).

- Die produsente en produsenteorganisasies wat reeds aangepas het by die gedereguleerde mark situasie wat gebruik maak van 'n aaneenlopende waardeketting vanaf die wingerdstok tot in die mark. Hierdie produsente se hooffokus is die verskaffing van geskikte produkte aan die mark.
- Bulk aankopers en groothandelaars wie reeds het, of in die proses is van terugwaartse integrasie na die produsent. Hierdie aankopers en groothandelaars bestuur die waardeketting vanaf die wingerdstok tot in die mark deur wingerde en kelders uit te kontrakteur om mark gefokusde produkte te produseer vir hul distribusie kanale.
- Produsente en verspreiders wat stadig is om aan te pas. Hul waardekettings is verwyderd van die mark en sy dinamika, onderbroke en volg 'n gefragmenteerde roete van bemarkingsaksies, verspreiding en opberging. Hierdie produsente bevind hulself in 'n posisie waar hul produkte produseer waarvoor daar nie 'n mark is nie.

4.15 Sterk- en swakpunte in die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Alhoewel die Suid-Afrikaanse wynbedryf goed geposisioneer is in terme van volume produksie tussen internasionale mededingers soos Australië, VSA en Chili, vergelyk die kwaliteitsbeeld van Suid-Afrikaanse wyne minder goed, aangesien slegs 'n klein persentasie van die wynoes saamgestel is uit edel kultivars. Produkinnovasie vind stadig plaas wat gevaar inhou vir die bedryf, maar die Suid-Afrikaanse wynbedryf beskik steeds oor 'n relatiewe mededingende kosteposisie teenoor internasionale mededingers.



Bron: Aangepas uit Spies (2000)

Figuur 4.16 Sterk- en swakpunte in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Tydens deelname aan tegniese komiteevergaderings in die Visie 2020 ondersoek (2000) is sterkpunte (++) en swakpunte (--) vir elke skakel in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf geïdentifiseer. Figuur 4.16 toon aan waar die sterk- en swakpunte in die waardeketting voorkom. Uit die sterkpunte is geleenthede vir die bedryf geïdentifiseer en

vanuit die swakpunte is bedreigings geïdentifiseer wat aanleiding gee tot transaksiekostes in die waardeketting. Transaksiekostes in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf word in hoofstuk vyf behandel.

4.15.1.1 Grond en plantmateriaal

- (++) Die bedryf beskik oor 'n groot volume produksiekapasiteit.
- (++) Die produksie areas van wyndruiwe is geseën met 'n ryk wyn ekologie wat water, vrugbare grond en klimaatsomstandighede insluit.
- (++) Die bedryf beskik oor 'n breë basis van wyndruif klone.
- (++) Die bedryf beskik oor 'n groot verskeidenheid grondtipes, binne 'n relatiewe klein area.
- (- -) Virusbesmetting hou ernstige gevolge vir plantmateriaal in.
- (- -) Daar bestaan nie 'n organisasie wat verantwoordelik is vir die behoeftebepaling van plantmateriaal nie.
- (- -) Optimale terrein en kultivar kombinasies word deur sommige produsente as onbelangrik geag.

4.15.1.2 Wingerdpraktyke

- (++) 99% van wyndruif produsente maak van die geïntegreerde stelsel vir wynproduksie (IPW) gebruik, wat die natuurlike hulpbronne in die omgewing volhoubaar bewaar.
- (- -) 'n Opvallende tekort aan premium kultivars word ervaar.
- (- -) Herbesmetting van virusvrye materiaal kom deur die hele bedryf voor.
- (- -) Produksiekostes in die bedryf styg as gevolg van 'n toenemende styging in kapitale uitgawes vir die opgradering van wingerde, implemente en arbeidskostes.

4.15.1.3 Kelderpraktyke

- (++) Die bedryf beskik oor voldoende kelderkapasiteit om groot volumes wyn te produseer.
- (- -) Kelders in die bedryf is ontwerp om massas wyn te hanteer en is nie ingerig om te fokus op kwaliteit produksie van wyn nie.

- (- -) Die meerderheid kelders beskik nie oor 'n laboratorium fasiliteit nie.
- (- -) Stelsels binne kelders is swak geïntegreer (toerusting).

4.15.1.4 Wynmaak

- (++) Die bedryf beskik oor gevorderde wynmaak tegnologie.
- (++) Die bedryf beskik oor 'n breë reeks van produsente en wynstyle.
- (- -) Koöperatiewe kelders meng hoë en lae gehalte druiwe wat lei tot medium kwaliteit wyn.

4.15.1.5 Mark

- (++) Die bedryf beskik oor 'n relatiewe ekonomie van skaal.
- (++) Wyn van Suid-Afrika word steeds gesien as goeie waarde vir geld in sommige markte.
- (++) Die bedryf het 'n gevestigde naam in internasionale markte as gevolg van 'n lang geskiedenis met tradisionele markte soos die VK, Wes-Europa en Kanada.
- (- -) Die bedryf investeer nie baie in advertensies en promosies indien dit vergelyk word met ander internasionale mededingers nie.
- (- -) Die bedryf beskik nie oor 'n gevestigde internasionale handelsmerk nie.
- (- -) Onbeheersde uitvoer van swak gehalte wyn rig skade aan die beeld van die bedryf.

4.15.1.6 Verpakking en verspreiding

- (++) Produsente is goed verteenwoordig in die belangrikste Wes-Europese markte en groei steeds in invoer afhanklike markte.
- (- -) Verpakking van wyn in goedkoop plastiek houers en sakke doen die beeld van die bedryf groot skade aan.
- (- -) Die bedryf se verpakkingsregulasies is in konflik met die van die Europese Unie.

4.15.1.7 Logistiek

- (- -) Daar is nie 'n duidelike bedryfstrategie wat die rigting aandui waarheen die bedryf ontwikkel nie. Dit is as gevolg van 'n lae vlak van strategiese- en markkoördinasie tussen produsente en uitvoerders.
- (- -) Die bedryf is geografies ver verwyderd van die belangrikste internasionale wynmarkte.
- (- -) Internasionale bemarking en verspreiding vind hoofsaaklik deur distribusiekanale van agentskappe plaas. Volle beheer oor die verspreidingskanaal word dus so verloor.
- (- -) Inligtingsvloei vanaf die mark terug na die produsent op die plaas is uiters stadig.
- (- -) Die bedryf se vernaamste mededingers word internasionaal gesien as meer betroubaar, aangesien hul afleweringstyd vir wyn gewaarborg is.

4.15.1.8 Tegnologie

- (++) Goed ontwikkelde wingerdkundige opleiding ondersteun deur 'n navorsingsinstituut is 'n kenmerk van die bedryf.
- (++) Die strukture vir tegnologie oordrag is in plek.
- (- -) Die bedryf beskik oor 'n lae vlak van produk innovasie.
- (- -) Navorsingsresultate vind nie die weg na praktiese implementering in die bedryf nie.
- (- -) 'n Tekort aan fondse rem die generasie van tegnologie vir die bedryf.

4.15.1.9 Arbeid

- (- -) Die bedryf gaan gebukkend onder 'n lae vlak van menslike hulpbron ontwikkeling.
- (- -) Formele verhoudings tussen arbeiders op die plaas en werkgewers ontbreek.
- (- -) Die bedryf ervaar 'n tekort aan gekwalifiseerde wynmakers.
- (- -) Die bedryf ervaar 'n baie skewe rassesamestelling.

4.15.1.10 Institusioneel

- (++) Streng wetgewing wat wynproduksie reguleer lei tot noukeurige kwaliteitskontrole.
- (- -) Sertifiseringsproses vir plaaslike en internasionale markte geskied deur middel van streng wetlike voorvereistes. Die proses vereis minimum vasgestelde tydspanes wat tydrowend is en daartoe lei dat bestellings nie betyds afgelewer kan word nie.
- (- -) Die bedryf ontvang nie 'n betekenisvolle vlak van ondersteuning vanaf die regering nie.
- (- -) Die regering se beleid t.o.v. landbou, is onseker.

4.16 Geleenthede vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf

- Die ryk wynekologie, geondersteun deur 'n wye verskeidenheid van grond soorte, bied aan die bedryf die geleentheid om 'n breë spektrum wynstyle te produseer.
- Dit word as die eerste wynbedryf in die wêreld gesien wat omgewingsvriendelike produksie deur die hele bedryf toepas.
- Groot hoeveelhede wyn kan deur die kelders gehanteer word.
- Die strukture om tegnologie oor te dra is reeds in plek.
- Afgesien van die lae inkrementele groei in die globale wynmark, bied dit steeds enorme geleenthede as gevolg van die grootte van die mark.
- Wynkonsumpsie groei in lande van die Pasifiese Rim, Asië en in onder ontwikkelde wynmarkte in Afrika.
- Konsumpsie tendense wat neig na spesifieke gedifferensieëde produksievereistes vir verskillende markte, komplementeer Suid-Afrikaanse wynprodusente.

- Die verslapping van handelsgrense tussen lande deur middel van die Wêreld Handels Organisasie, kan lei tot groei in marktaandeel van lande wat voorheen nie toeganklik was vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf nie.
- Groei in die konsumpsie van wyn in nuwe wêreld wynlande skep 'n potensiële geleentheid vir Suid-Afrikaanse produsente.
- Die voortdurende vermindering van wingerde in die tradisionele Europese wyn areas, skep 'n geleentheid vir Suid-Afrikaanse wynprodusente dat wêreldwye surplusse kan afneem oor tyd.

4.17 Bedreigings vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf

- Die huidige kultivarsamestelling in die bedryf.
- Duidelikheid oor die manier wat wingerdstokke geherinvesteer word deur virusse is onbekend.
- 'n Groot gedeelte van produsente het steeds 'n produksiefokus in plaas van 'n markfokus.
- Konstante kwaliteit kan nie deur kelders gewaarborg word nie.
- Die bedryf beskik nie oor 'n erkende internasionale handelsmerk nie.
- Swak wyn in goedkoop verpakings doen die beeld van die bedryf groot skade aan.
- Markseine word nie betyds deur produsente ontvang nie.
- Lae vlak van geskooldheid, gepaardgaande met hoe vlak van alkoholisme tussen arbeiders in die bedryf.

- 'n Ekonomiese afname of resessie in Europa kan ernstige gevolge vir Suid-Afrikaanse wynuitvoere inhou.
- Indien die mededingende posisie van huidige ontwikkelende lande verbeter, soos Argentinië en Bulgarye, hou dit vir Suid-Afrika moontlike probleme in aangesien meer potensiële buitelandse beleggings in hierdie lande gemaak sal word.
- Bemerkingskrag konsolideer in die hande van groot globale maatskappye.
- Veranderende verbruikersbehoefte en smaak hou 'n verdere potensiële bedreiging vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf in. Die tendens na nie-alkoholiese drank in groot internasionale markte is van ernstige belang vir die wynbedryf.
- 'n Dramatiese verskuiwing in buitelandse wisselkoerse kan 'n swaar impak op die mededingende posisie van Suid-Afrikaanse wynprodusente hê.
- Beperkte finansiële ondersteuning aan die bedryf van die regering.

4.18 Gevolgtrekking

Die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf bestaan uit ses primêre- en vier ondersteunende aktiwiteite. Die huidige struktuur samestelling van die Suid-Afrikaanse wynbedryf is in 'n oorgangs-fase. Die onlangse toetrede tot die internasionale speelveld beklemtoon die gefragmenteerde samestelling en tekort aan samehangendheid tussen rolspelers in die bedryf. Hierdie samestelling is die oorsaak van isolasie van die internasionale wynmark en die skielike verwydering van statutêre beheer in die Suid-Afrikaanse wynbedryf. Die bedryf leer dus nog om aan te pas vir oorlewing in 'n hoogs mededingende omgewing beide nasionaal en internasionaal.

Voor die verwydering van sanksies het wynmakers in die Suid-Afrikaanse wynbedryf hulself gefokus op die produksie van gedistilleerde produkte en bekostigbare wyn vir die massa Suid-

Afrikaanse bevolking. Die vraag na nuwe tegnologie in die wynbedryf was gevolglik baie laag aangesien die vergoeding nie daarvoor toepaslik was nie.

In 1999 is 22% van die 595 miljoen liter goeiewyn in Suid-Afrika geproduseer, uitgevoer. Alhoewel dit 'n toename van 616% toon sedert die heropening van die internasionale mark het groei in uitvoere afgeneem sedert 1996. Dit voorspel dat Suid-Afrikaanse wynuitvoere onder huidige praktyke en strukture 'n limiet gaan bereik. Daar is reeds 'n strukturele oorproduksie van wyn in die plaaslike mark wat beteken dat toekomstige groei in die bedryf gaan afhang van toekomstige uitvoere. Groei in toekomstige uitvoere sal afhang van die verandering wat aangebring word in die huidige strukture, praktyke, denkwyses en kultivarsamestelling wat ontstaan het tydens isolasie en gesentraliseerde beheer.

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf beskik oor 'n groot hoeveelheid produsente wat steeds nie aangepas het by die veranderende markomstandighede van die 1990's nie. Verandering vereis tyd en groot kapitale beleggings. Die bedryf beskik egter oor 'n diep gevestigde geskiedenis, unieke wyn ekologie en 'n tegnologiese infrastruktuur wat kan dien as vastrapplek vir ontwikkeling as 'n nuwe rolspeler in die internasionale wynmark. Dit vereis egter dat alle rolspelers bereid moet wees om die geleenthede, geïdentifiseer uit sterkpunte van die bedryf, te gebruik om 'n gesamentlike fokus vir die bedryf te ontwikkel.

Afdeling 3 : Analise en Aanbevelings

Hoofstuk 5 : Strategiese opsies om die waardeketting van die SA wynbedryf markgerig te maak

5.1 Inleiding

Die samestelling en struktuur van die waardeketting in die Suid-Afrikaanse wynbedryf, en die internasionale omgewing waarbinne die bedryf funksioneer, is in die vorige twee hoofstukke bespreek. Die doel van die volgende hoofstuk is om strategiese opsies te identifiseer om die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf meer markgerig te maak.

Die eienaarskapstrukture en eiendomsverhoudings binne die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf is die gevolg van die aard van die institusie waarbinne die bedryf oortyd ontwikkel het. Suid-Afrika se uitsluiting uit die internasionale mark tot onlangs, het veroorsaak dat markkragte nie die institusie gevorm het soos wat dit vandag saamgestel is, en word hulpbronne nie altyd op die mees effektiewe manier geallokeer is nie. Dit lei tot die vorming van transaksiekostes.

Die bedryf bestaan uit 'n gefragmenteerde ketting met 'n wye netwerk van afhanklikes wat veroorsaak dat die terme en kondisies van kontrakte 'n kritieke rol by die effektiwiteit van hulpbron allokasie speel. Die waardeketting soos wat dit tans gestruktureer is bied versekering, eiendomsreg en mag aan sekere rolspelers binne die bedryf. Toenemende transaksiekostes in die vorm van begrensde rasionaliteit, bate spesifiekheid, informasie asimmetrie en oportunisme veroorsaak toenemende druk wat die voortbestaan risiko van sekere rolspelers in die ketting verhoog. Die verhoogde transaksie koste lei tot herstrukturering van die institusie waarbinne die waardeketting funksioneer. Indien die aard van die institusie waarbinne die bedryf funksioneer verander, behoort rolspelers binne die bedryf op 'n alternatiewe manier te herstruktureer.

Die hoofstuk word begin deur koste genererende faktore en hul implikasies in die onderskeie skakels van die waardeketting in die Suid-Afrikaanse wynbedryf te identifiseer deur middel van die transaksiekoste benadering soos bespreek in hoofstuk een. Hierna word die belangrikste koste genererende faktor in elke skakel en die gevolge daarvan vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf, bespreek.

Dit word gevolg deur strategiese opsies te identifiseer om die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf meer markgerig te maak, waarna die hoofstuk afgesluit sal word deur na vyf markte te gaan kyk, met praktiese voorstelle, waar die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf homself behoort te fokus.

5.2 Transaksiekoste benadering tot die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die akkurate meting van transaksiekostes het nie teen dieselfde spoed as die teoretiese ontwikkeling van transaksiekostes plaasgevind nie (Hobbs, 1996). Anders as in die meting van produksiekostes, is die meting van transaksiekostes, die koste van 'n ekonomiese organisasie, baie moeilik meetbaar en onderskeibaar van ander bestuurskostes.

Die komplekse aard van die Suid-Afrikaanse wynbedryf en die mark wat dit bedien, lei daartoe dat die kostes van werksaamhede en besluite nie maklik kwantifiseerbaar is nie. Die data wat gebruik word om transaksiekostes te meet in die bedryf is ook nie geredelik beskikbaar by organisasies in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf nie.

Transaksiekostes in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf is geïdentifiseer deur verteenwoordigende belangegroepe vanuit die wynbedryf deur middel van tegniese komiteevergaderings tydens die Visie 2020 ondersoek. Kostes is nie empiries bepaal nie, maar op 'n konseptuele basis, waarna dit geprioritiseer is vir elke skakel van die waardeketting.

Die kostes van 'n produk om deur die waardeketting te beweeg is gelyk aan die som van produksiekostes en die spesifieke transaksiekostes betrokke by die transaksie. Alhoewel dit nie moontlik is om hierdie koste op te breek in 'n produksie- en transaksiekomponent nie, is daar gefokus op sekondêre data, bekom vanuit groepbesprekings en tegniese beplanningskomitees gedurende die Visie 2020 ondersoek in die Suid-Afrikaanse wynbedryf, om transaksiekostes deur die ketting te identifiseer. Deur die impak en gevolge van transaksiekostes op die onderskeie skakels in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf te ondersoek, kan bepaal word waar in die ketting ekonomiese kostes gegenereer word en wat die impak van hierdie kostes is op die mededingendheid van die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf.

5.3 Waar en wat is die implikasies van transaksiekostes gegenereer in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf?

In hoofstuk vier word die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf opgedeel in ses primêre aktiwiteite wat ondersteun word deur vier ondersteunende aktiwiteite. Hoofstuk twee verduidelik dat die effektiwiteit van 'n waardeketting word bepaal deur die transaksiekostes teenwoordig deur die ketting. In tabel 5.1 is 34 probleme wat transaksiekostes genereer in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse waardeketting geïdentifiseer, met die gepaardgaande implikasies vir die bedryf.

Tabel 5.1 Transaksiekostes gegenereer in die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf en die implikasies daarvan

Probleem	Transaksiekoste	Implikasie
Grond en plantmateriaal		
Virusinfeksies	Begrensde rasionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Laer opbrengste • Sub-optimale rypwording • Verkorte plant leeftyd
Klimaatstandighede	Begrensde rasionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Opbrengs fluktureer • Kwaliteit wissel
Hoë vestigingskoste	Bate spesifiekheid	<ul style="list-style-type: none"> • Hoë vervangingskoste

Kultivarsamestelling	Informasie asimmetrie	<ul style="list-style-type: none"> • Lae vraag na wyn • Tekort aan voorkeur kultivars
Wingerdpraktyke		
Onberekende terroir keuse	Opportunisme	<ul style="list-style-type: none"> • Lae gehalte wyn • Swak pryse
Oorproduksie per ha	Opportunisme	<ul style="list-style-type: none"> • Lae gehalte wyn • Beeld van bedryf word benadeel
Keuse van plandwydte, ryrigting en prieëlstelsel	Bate spesifiekheid	<ul style="list-style-type: none"> • Eenmalige keuse wat nie skielik verander kan word nie.
Kelderpraktyke		
Koöperatiewe stelsel	Opportunisme	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteun produksie eerder as kwaliteit • Kompensasie vir kwaliteit ontbreek ("Free Raider" probleem)
Kelder ontwerp	Bate spesifiekheid	<ul style="list-style-type: none"> • Lae alternatiewe gebruik vir kelders
Wynmaakpraktyke		
Beperkte toegang tot laboratoriums	Informasie asimmetrie	<ul style="list-style-type: none"> • Variasie in kwaliteit en smaak van wyn
Veranderende verbruikersvoorkeure	Begrensde rasionaliteit & Bate spesifiekheid	<ul style="list-style-type: none"> • Kultivarsamestelling verskil van vraag in mark
Tekort aan gekwalifiseerde wynmakers	Informasie asimmetrie t.o.v mededingers	<ul style="list-style-type: none"> • Groot variasie in kwaliteit van wyn
Verpakking en verspreiding		
Gebruik van die term "Produk van Suid-Afrika"	Opportunisme	<ul style="list-style-type: none"> • Beeld van bedryf lei skade
Beperkte verskaffers van verpakkingsmateriaal (Monopolie ontstaan)	Opportunisme	<ul style="list-style-type: none"> • Besikbaarheid laag • Prys is hoog a.g.v. beperkte mededinging. • Kwaliteit is swak
Markontwikkeling en bemarking		
Fluktuasie in wisselkoers	Begrensde rasionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Veranderende inkomste en uitgawe projeksies
Veranderende markpryse	Begrensde rasionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Onakurate projeksies
Ontvanklikheid van mark	Begrensde rasionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Lei daartoe dat te min van sommige wyn geproduseer word en te veel van ander wat lei tot tekorte en oorskotte.

Onkundigheid t.o.v. pryspunte waarteen wyn verkoop word	Informasie asimmetrie	<ul style="list-style-type: none"> • Te hoë pryse • Te lae pryse
Stadige vloei van markinligting	Informasie asimmetrie	<ul style="list-style-type: none"> • Verkeerde kultivarsamestelling
Beskikbaarheid van markinligting	Informasie asimmetrie	<ul style="list-style-type: none"> • Rigting van beplanning word baie moeilik
Logistiek		
Onbetroubare afleweringstyd	Opportunisme	<ul style="list-style-type: none"> • Internasionale aankopers hef premie a.g.v onbetroubaarheid van afleweringstyd
Vervoerbakke vir duiwe en tenke vir wyn	Bate spesifiekheid	<ul style="list-style-type: none"> • Lae alternatiewe gebruik
Swak oes skedulering	Informasie asimmetrie	<ul style="list-style-type: none"> • Duiwe verloor kwaliteit a.g.v. swak oes skedulering
Tegnologie		
Intellektuele eiendom	Bate spesifiekheid	<ul style="list-style-type: none"> • Hoë koste om te genereer, maar min alternatiewe gebruike
Laboratoriums	Bate spesifiekheid	<ul style="list-style-type: none"> • Gevestigde belange in personeel en opleiding
Oordrag van tegnologie	Informasie asimmetrie	<ul style="list-style-type: none"> • Implementering van tegnologie te stadig
Afhanklikheid van regeringsfondse	Informasie asimmetrie	<ul style="list-style-type: none"> • SA wynbedryf ontwikkel stadiger as mededingers
Arbeidsgemeenskappe		
Onstabiele arbeidsmark	Begrensde rasionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Vooruitgang van bedryf word gestrem
Werkloosheid	Opportunisme	<ul style="list-style-type: none"> • Die ooraanbod van werkers lei daartoe dat werksomstandighede van arbeiders dikwels baie swak is.
Geletterheid van plaasarbeiders	Informasie asimmetrie	<ul style="list-style-type: none"> • Strem ontwikkeling • Bestuursprobleme • Kommunikasie gapings
Entrepreneurskap	Informasie asimmetrie	<ul style="list-style-type: none"> • Rigiede denkwyses van sommige rolspelers strem bedryfsontwikkeling
Institusionele raamwerk		
Ekonomiese onstabiliteit	Begrensde rasionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Minder buitelandse beleggings

Onsekere grondhervormingsbeleid	Begrensdde rasionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Strem die groei van die bedryf
Internasionale handelsooreenkomste	Begrensdde rasionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Beïnvloed toekomstige ontwikkeling

Bron: Bevindinge vanuit tegniese komiteevergaderings tydens die Visie 2020 ondersoek

5.4 Begrensdde rasionaliteit in die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Suid-Afrika as land beskik oor 'n breë spektrum klimaatsones binne 'n relatiewe klein area. Kwaliteit wyn is afhanklik van kwaliteit druiwe. Klimaatomstandighede het 'n direkte invloed op die jaarlikse kwaliteit en opbrengs van druiwe. Alhoewel daar gepoog word om druifkwaliteit van jaar tot jaar optimaal te bestuur, veroorsaak die mens se onvermoë om die makroklimaat te bestuur, fisiese beperkinge op die akkuraatheid van sy besluitneming. Dit lei tot kostes in die vorm van laer pryse vir druiwe aan produsente as gevolg van swakker gehalte druiwe. Hierdie kostes is nie uniek tot die Suid-Afrikaanse wynbedryf nie, maar beklemtoon weereens die belangrikheid van 'n geskikte terroir keuse om sodoende die risiko van begrensdde rasionaliteit te minimeer.

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf het in 1999 ongeveer 'n kwart van alle goeiewyn produksie uitgevoer. Die bedryf is dus baie afhanklik van die internasionale mark. Die voortdurende fluktuasie in die Rand, gepaargaande met veranderende markpryse, lei egter tot veranderende inkomste- en uitgaweprojektsies wat onsekerheid en risiko verhoog. 'n Bydraende faktor tot hierdie probleem is dat seevrag gekwoteer word in Amerikaanse Dollar. Hierdie onsekerheid as gevolg van begrensdde rasionaliteit is nie beperk tot die produsent alleen nie, maar beïnvloed almal betrokke by die uitvoerproses.

Die onsekerheid wat veranderende markpryse meebring lei daartoe dat daar te min van sommige wyne geproduseer word en te veel van ander. Oorproduksie van sommige wyne lei tot oorskotte wat goedkoper verkoop moet word. Dit hou 'n fisiese implikasie vir beide die uitvoerder en die supermark in. Hierdie begrensdde rasionaliteit sal altyd deel wees van die bedryf, maar kan egter bestuur word indien tydigte inligting vanaf die mark terugwaarts deur

die ketting vrylik beskikbaar raak. Nouer samewerking en onderhandelinge tussen die bedryf en internasionale supermarkte deur inligting wedersyds beskikbaar te stel, behoort die graad van hierdie onsekerheid rondom die transaksie te verminder.

Een van die belangrikste uitdagings wat die Suid-Afrikaanse wynbedryf in die gesig staar die volgende dekade, is om internasionaal meer mededingend te raak. Mededingendheid is 'n minimum vereiste vir oorlewing in die internasionale mark. Onsekere grondhervormingsbeginsels strem die groei van die bedryf wat lei tot minder buitelandse beleggings. Dit beïnvloed die toekomstige ontwikkeling van die bedryf. Dit is belangrik vir die bedryf se toekoms dat algehele duidelikheid verkry word oor die regering se grondhervormingsbeginsels om sodoende begrensde rasionaliteit en die gepaardgaande koste te verminder.

5.5 Bate spesifiekheid in die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die geweldige hoë vervangingskoste van 'n hektaar wyndruiwe, die plantwydtekeuse, ryrigting en prieëlstelsel in 'n wingerd is eenmalige keuses. Die keuses kan nie skielik verander word na dit uitgevoer is nie. Hierdie hoë vervangingskoste lei tot 'n hoë grens van uittrede wat die snelheid vertraag waarteen die huidige kultivarsamestelling in die bedryf verander kan word. Indien die mark vir wyndruiwe of vir 'n spesifieke kultivar skielik verswak, bevind die eienaar (privaat of maatskappy) homself in 'n posisie dat daar 'n groot hoeveelheid kapitaal belê is in iets met min of geen alternatiewe gebruik (wingerd breek gemiddeld eers in jaar sewe gelyk) (Vinpro, 2000). Netso is 'n kelder, vervoerbakke en wyntenke bate spesifiek aangesien dit 'n baie lae alternatiewe gebruikswaarde vir die eienaar inhou.

Die eienaar van so 'n belegging bevind homself in die posisie dat 'n vennoot in die ketting opportunisties kan optree deur van die opbrengs op die eienaar se belegging, hetsy in 'n wingerd of in 'n kelder, tot voordeel van homself kan aanwend aangesien die eienaar nie in 'n posisie is om enige mag af te dwing nie. 'n Voorbeeld hiervan is produsente wat met verouderde kultivarsamestellings op hul plaas sit, wat nie van hul druiwe ontslae kan raak. Kelders is egter onder geen verpligting om hierdie druiwe te koop wat die produsent in 'n

koste knyptang plaas. Hierdie probleem kan egter voorkom word deur middel van formele kontrakte tussen die onderskeie rolspelers binne die ketting.

'n Probleem in die Suid-Afrikaanse wynbedryf is die toeganklikheid van laboratoriums vir alle wynkelders. Laboratoriums wat spesifiek ingerig is vir die maak van wyn is egter uiters duur en baie spesifiek. Personeellede moet spesifiek en teen hoë koste opgelei word om in 'n laboratorium te kan werk. Aangesien laboratoriums beperkte alternatiewe gebruik het, is die baie spesifieke risiko vir eienaars van 'n laboratorium groot. Dit is dus noodsaaklik dat samewerking binne die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf sal geskied om te verseker dat alle kelders toegang tot laboratoriums het, sonder om onnodige laboratoriums te bou wat transaksiekostes in die bedryf verhoog.

5.6 Informasie asimmetrie in die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Die huidige kultivarsamestelling in die Suid-Afrikaanse wynbedryf is die gevolg van onvolledige inligting wat aanleiding gee tot 'n informasie asimmetrie in die bedryf. Alhoewel 'n gedeelte van die bedryf markseine vanaf die internasionale mark terug ontvang het, het die grootste gedeelte van die bedryf egter nie hierdie inligting vanaf die mark ontvang nie, wat gelei het tot 'n oorwegend wit verouderde kultivarsamestelling. Hierdie informasie asimmetrie in die bedryf veroorsaak dat daar 'n lae vraag is na die wyn wat tans geproduseer word, en 'n hoë vraag is na voorkeurkultivars (edel kultivars).

Die koste wat hierin vir die bedryf opgesluit lê is die geleentheid wat verbeur word deurdat daar met dieselfde insette 'n produk geproduseer kon word waarvoor daar 'n groot vraag was en gevolglik hoër pryse betaal sou word op die internasionale mark. Die gedeelte van die bedryf wat wel die inligting ontvang het en hul produksamestelling volgens markbehoefte aangepas het, se inkomste is aansienlik hoër as die gedeelte van die bedryf wat nie hierdie inligting ontvang het nie.

Suid-Afrika beskik oor heelwat minder gekwalifiseerde wynmakers per hektaar druiwe as van sy grootste internasionale mededigers (Wynstrategie taakmag, 1999). Die heropening van die

internasionale mark het daartoe gelei dat die bedryf skielik begin groei het, maar die opleiding van gekwalifiseerde wynmakers het nie in dieselfde verhouding gegroei nie. 'n Groot variasie in die standaard van wynmakers kom dus in die bedryf voor as gevolg van die variasie in opleiding, kennis en ervaring. Die informasie asimmetrie wat bestaan tussen wynmakers lei tot 'n variasie in die kwaliteit van wyn elke jaar. Die wisselende kwaliteit van Suid-Afrikaanse wyn doen die beeld van die bedryf skade, aangesien die verbruiker konstante kwaliteit gewaarborg wil hê. Die koste vir die bedryf hierin is afname in uitvoere en laer pryse op die internasionale mark. Om hierdie probleem die hoof te bied is dit belangrik dat die bedryf 'n minimum standaard vir die produksie van kwaliteit wyn aan homself stel.

Swak oes skedulering is 'n verdere gevolg van gebrekkige informasie aan produsente. Soos reeds genoem is die maak van kwaliteit wyn afhanklik van kwaliteit druiwe. Swak oes skedulering lei tot swak kwaliteit druiwe wat kostes genereer vir die kelder aangesien wyn van 'n swakker gehalte swakker pryse behaal.

'n Groot hoeveelheid tegnologie wat jaarliks gegenereer word, word nooit in die bedryf geïmplementeer nie aangesien die oordrag van tegnologie te stadig plaasvind. Die generasie van tegnologie is 'n baie duur proses. Dit word grotendeels deur die bedryf self gefinansier. Indien die tegnologie wat gegenereer word nie prakties geïmplementeer word as gevolg van 'n informasie asimmetrie tussen navorsers en tegnologie gebruikers nie, word daar nie slegs groot bedrae geld gemors nie, maar verminder die bedryf se internasionale mededinging.

5.7 Opportunisme in die Suid-Afrikaanse wynbedryf

Opportunistiese gedrag kom voor waar 'n individu 'n situasie, ten koste van 'n ander party, tot sy eie voordeel gebruik. Suid-Afrika se klimaat, spesifiek die warmer besproeiing areas, is uiters geskik vir die produksie van wyndruiwe. Daar is egter 'n korrelasie tussen die kwaliteit van druiwe en die hoeveelheid druiwe per hektaar geoes. Indien baie hoë volumes druiwe geoes word per hektaar, daal die gehalte van die druiwe. Opportunistiese optrede deur sommige rolspelers in die bedryf om eerder volume te produseer ten koste van kwaliteit, en dit dan te probeer verkoop as goeiewyn aangesien die kommoditeits wynprys baie laag is,

genereer kostes vir goeiewyn produsente. Goeiewyn produsente manipuleer juis hul wingerd om lae opbrengste maar hoë kwaliteit druiwe te verseker. Hierdie produsente word deur opportunistiese optrede gekonfronteer wat daartoe lei dat die goeiewyn beeld en vertroue in die bedryf skade lei. Indien die Suid-Afrikaanse wynbedryf sy beeld wil koppel aan kwaliteit wyn op alle vlakke, is dit die verantwoordelikheid van die bedryf self om hierdie opportunistiese optrede van sommige rolspelers stop te sit.

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf beskik oor beperkte verskaffers vir verpakkingsmateriaal, spesifiek glasbottels. Die implikasie vir die bedryf is dat die beskikbaarheid van glasbottels gepaardgaan met 'n lang wagtyd, en dat die kwaliteit van bottels a.g.v. beperkte mededinging en opportunistiese gedrag baie swak is. Hierdie beperkinge bring mee dat Suid-Afrika se reputasie as tydige en betroubare verskaffer van wyn skade lei wat die vraag na Suid-Afrikaanse wyn laat afneem.

Werkloosheid in Suid-Afrika is 'n groot probleem. Aangesien werk baie beperk is, word arbeiders dikwels die minimum toelaatbare loon betaal en is werksomstandighede baie swak. Hierdie opportunistiese optrede deur sommige werknemers strem mensontwikkeling en die vooruitgang van die Suid-Afrikaanse wynbedryf. Dit lei tot swak arbeidersverhoudinge wat onproduktiwiteit in die waardeketting van die bedryf verhoog. Dit is belangrik dat gesonde arbeidspraktyke wat voorsiening maak vir menslike opheffing en ontwikkeling deel is van die Suid-Afrikaanse wynbedryf, aangesien groot internasionale kettingwinkels meer druk in die toekoms sal plaas op etiese en regverdige behandeling van werknemers.

5.8 Die belangrikste probleem in elke skakel van die waardeketting wat transaksiekostes in die Suid-Afrikaanse wynbedryf genereer

Alhoewel elkeen van die probleme wat geïdentifiseer is, kostes genereer wat die ekonomie en die mededingendheid van die waardeketting beïnvloed, is daar sekere faktore wat 'n groter impak het op die ketting as ander. Die belangrikste koste genererende faktor in elke skakel is geprioritiseer tydens deelname in die Visie 2020 ondersoek en word bespreek:

5.8.1 Grond en plantmateriaal (Impak van virusinfeksies)

Die verspreiding van virusbesmetting is 'n epidemiologiese proses waardeur die virus van moeder na afstammeling oorgeplaas kan word en/of deur vektore van 'n besmette draer na onbesmette plante. Dit is 'n aaneenlopende proses wat as dit onbeperk voortduur sal veroorsaak dat alle onbesmette materiaal mettertyd aangetas sal word. Die omvang van impak op produksie, en dus die opbrengs, is afhanklik van kultivar betrokke sowel as die mate van stres waaronder die besmette plant verkeer weens omgewingsfaktore soos grond potensiaal en klimaats invloede.

Die impak van virusbesmetting op 'n wingerdstok is die afname in die leeftyd van die stok, die afname in opbrengste en duiwe wat nooit optimaal ryp word nie. Die koste wat hierdeur vir die produsent en indirek deur die bedryf gegeneer word, is die verlies aan produksie a.g.v laer en minder gereelde opbrengste en duiwe van 'n laer kwaliteit wat teen laer pryse verkoop moet word. Wingerde moet vinniger vervang word en die maak van top kwaliteit wyne word gestrem deur duiwe wat nie ten volle ryp word nie. 'n Verdere koste wat opgesluit is in virusbesmetting is die onkunde en onsekerheid van metodes waardeur virusse oorgedra word wat lei tot begrensde rasionaliteit tydens besluitneming.

Die werklike omvang van virusbesmetting is baie moeilik om te kwantifiseer aangesien 'n wingerdstok besmet kan wees met virusse sonder om die simptome visueel te toon. 'n Vraelys wat uitgestuur was na VINPRO konsultante (bedryfswingerdkundiges) in elk van die agt KWV streke, het getoon dat virusbesmetting wissel tussen 5% en 20% afhangende van die klimaatsomstandighede in die betrokke streek, maar is tot so hoog as 60% in die Stellenbosch area (VINPRO vraelys, 2000).

5.8.2 Wingerdpraktyke (Onberekende terroir keuses)

Die hertoetreding van die Suid-Afrikaanse wynbedryf tot die internasionale mark het gelei tot 'n groot vraag na Suid-Afrikaanse wyn. Die bedryf was nie gereed hiervoor en geweldige aanplantings van wingerd het gevolg.

Opportunistiese optrede deur produsente het gelei tot onoordeelkundige mengsels van kultivaraanplantings in klimaats areas en grondtipes wat nie geskik is vir die verbouing van die spesifieke kultivar mengsels nie (Wynstrategie Taakmag, 1999). Swak, ongesertifiseerde plantmateriaal is dikwels aangeplant in gronde wat nie geskik is vir die verbouing van druiwe nie. Koste word gegenereer deurdat die druiwe wat geproduseer word van baie lae kwaliteit is en nie geskik is vir die maak van goeiewyn nie. Hierdie opportunistiese optrede deur sommige produsente lei tot gemiddelde kwaliteit wyn wat uitgevoer word en veroorsaak 'n swak beeld van die bedryf. Produsente wat hul wel wend tot gefokusde kwaliteits produksie en aanplantings deel hierdie koste, aangesien hul deel uitmaak van dieselfde bedryf.

5.8.3 Kelderpraktyke (Koöperatiewe stelsel)

Die 69 koöperatiewe kelders in die Suid-Afrikaanse wynbedryf is verantwoordelik vir 84,4% van alle druiwe wat in die bedryf gepars word (SAWIS, 2000).

Die swaar geregleerde verlede van die Suid-Afrikaanse wynbedryf het die produksie van massa volumes lae kwaliteit wyn aangemoedig en vergoed. Alle lede van 'n koöperasie het dieselfde vergoeding ontvang ongeag die kwaliteit van die wyn wat gelewer was. Ongedifferensieerde "poele" wat bestaan uit min, maar groot tenke is die sentrale element in die koöperatiewe produksielyn.

Opportunistiese optrede deur lede wat groot volumes lae gehalte wyn produseer genereer kostes vir die bedryf aangesien hierdie wyn lae pryse in die mark behaal. Daar is ook 'n koste komponent betrokke vir die produsent wat wel kwaliteit lewer aangesien sy goeie kwaliteit "verdwyn" in die massa lae kwaliteit wyn. Die vestigingskoste van 'n kelder is baie hoog. Kelders is baie spesifiek wat kostes genereer aangesien dit vir geen alternatief aangewend kan word as wynmaak nie.

5.8.4 Wynmaakpraktyke (Beperkte laboratoriums)

Die mark vereis konstante kwaliteit wyn gewaarborg. Indien herhaaldelik wyn geproduseer wil word wat oor dieselfde eienskappe (reuk, kleur, smaak) beskik, is dit nodig dat alle kelders toegang het tot hul eie laboratoriums.

Daar bestaan 'n informasie asimmetrie tussen kelders wat koste genereer in die bedryf aangesien sommige kelders toegerus is met laboratorium fasiliteite en ander nie. Daar word verdere kostes gegenereer aangesien 'n handelsmerk herhaalbaarheid moet kan waarborg. Hierdie geleentheid gaan verlore aangesien kelders nie oor die fasiliteit beskik om hierdie waarborg te verskaf nie.

5.8.5 Verpakking en verspreiding (Die term "Produk van Suid-Afrika")

Alle wyn wat Suid-Afrika verlaat, gebottel of in bulk om oorsee gebottel te word, word gesertifiseer en die term "Produk van Suid-Afrika" moet volgens wet op die etiket van die bottel verskyn (Wyn- en Spiritusraad, 1998).

Opportunistiese optrede deur individuele rolspelers genereer kostes vir die bedryf in sy geheel deurdat wyn plaaslik gesertifiseer word as distilleerwyn, uitgevoer word, en dan verkoop word as goeiewyn onder die vaandel "Produk van Suid-Afrika". Die internasionale beeld van die Suid-Afrikaanse wynbedryf, tans en vir die toekoms, word onberekende skade aangerig. Die koste is gelyk aan die pryspremie wat vir alle rolspelers in die Suid-Afrikaanse wynbedryf verlore gaan wat kwaliteit wyn verkoop onder die naam "Produk van Suid-Afrika".

5.8.6 Markontwikkeling en bemerking (Die vloei en beskikbaarheid van markinligting)

Die huidige samestelling van wyndruifkultivars is oorwegend wit en verouderd. Alhoewel markseine produsente bereik het en aanplantings tans oorwegend bestaan uit rooi en voorkeur wit kultivars, het hierdie inligting produsente te laat bereik. Die beskikbaarheid van

tydige internasionale markinligting in Suid-Afrika is baie laag, gevolglik word irrasionele besluite gemaak en bestaan daar 'n informasie asimmetrie wanneer markvooruitskattings gedoen word.

Suid-Afrikaanse wynprodusente se kultivarsamestelling is dus nie in lyn met verbruikersvoorkeure in die mark waarvoor 'n pryspremie betaal word nie. Koste word gegenereer deurdat die bedryf groot volumes wyn waarvoor daar geen mark is nie produseer en daar gevolglik lae pryse voor betaal word. Klein volumes wyn waarvoor daar 'n groot mark en verbruikers bereid is om 'n premie te betaal, word geproduseer. Die verlies aan inkomste, mits markinligting tydig beskikbaar was en aanplantings die vraag in die mark weerspieël het, is 'n gebeurlikheidskoste wat die bedryf strem en mededingendheid verminder .

5.8.7 Logistiek (Onbetroubare afleweringstyd)

Suid-Afrika se wynbedryf het 'n reputasie as 'n land wat nie oor betroubare afleweringstye beskik nie. Stiptelike afleweringe kan nie gewaarborg word nie wat daartoe lei dat internasionale wynaankopers hul eerder wend na meer betroubare verskaffers van wyn.

Groot kostes word gegenereer in die wynbedryf deur geleenthede wat verlore gaan. Die gebrek aan betroubaarheid doen die beeld van die bedryf skade aan wat opportunisties gebruik word deur aankopers deur pryse afwaarts te dwing. Die verlies aan bestellings en die geleentheid wat daar geskep word vir betroubare internasionale mededingers genereer verdere kostes vir die bedryf.

5.8.8 Tegnologie (Intellektuele eiendom)

Die koste van tegnologie generasie vir die wynbedryf is baie hoog en word deur die Suid-Afrikaanse wynbedryf self gefinansier. Tegnologie is baie spesifiek en het geen alternatiewe gebruik as in die wynbedryf self nie. Groot kostes word aangegaan deur middel van gevestigde belange in navorsings fasiliteite, laboratoriums en opleiding van personeel deurdat die geleentheid vir alternatiewe beleggings verlore gaan.

5.8.9 Arbeidsgemeenskappe (Geletterdheid van plaasarbeiders)

Arbeidsgemeenskappe op plase in die Suid-Afrikaanse wynbedryf se vlak van geletterdheid is baie laag. 'n Studie gedoen deur die Kaapse Wynakademie (1999) het bevind dat 60-70% van plaasarbeiders ongeletterd is wat aanleiding gee tot baie stadige ontwikkeling en kommunikasie gapings wat lei tot bestuursprobleme.

Kostes deur middel van informasie asimmetrie word in die bedryf gegenereer deurdat kommunikasie gapings lei tot die verkeerde praktyke op die plaas en in kelders. Foutiewe arbeidspraktyke lei tot laer opbrengste, laer kwaliteit druiwe en onproduktiwiteit wat kostes vir die bedryf verhoog.

5.8.10 Institusionele raamwerk (Ekonomiese onstabiliteit)

Die ekonomiese onstabiliteit in Suid-Afrika beklemtoon deur 'n flutuerende wisselkoers en hoë misdaadsyfer strem buitelandse beleggings. Die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse wynbedryf is afhanklik van buitelandse beleggings. Besluitneming en beplanning word beïnvloed deur begrensde rasionaliteit aangesien die ekonomiese omgewing onvoorspelbaar is weens onstabiliteit. Kostes word gegenereer in die bedryf deur die verlies aan geleenthede en dat investerings eerder in alternatiewe lande ten koste van die Suid-Afrikaanse wynbedryf gemaak word.

5.9 Strategiese opsies, afgelei vanuit Visie 2020 tegniese beplanningskomitees en strategiese taakmagkomitees, om die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf meer markgerig te maak

- Fokus die totale waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf op 'n bedryfsketting wat bestaan uit sterk, winsgewende en volhoubare skakels met die beste moontlike praktyke in elke skakel.

- Indien die Suid-Afrikaanse wynbedryf sy internasionale mededingendheid wil verhoog sal vereis word dat wynprodukte van deurlopende gehalte by verskillende pryspunte gewaarborg word.
- Beweeg weg van 'n produksiegedrewe wynbedryf na 'n bemarkingsgedrewe wynbedryf waar die kliënt- en verbruikerskeuses bepaal wat produkte van gehalte is.
- Die bedryf moet binne homself riglyne ontwikkel wat voorkeurstreke bepaal vir besonderse kultivars. Kultivar aanpassings opsigself is nie voldoende vir kwaliteit produksie nie, maar versigtige aandag behoort gegee te word aan die gepastheid van 'n besondere kultivar in 'n spesifieke streek.
- Daar behoort spesiale aandag gegee te word aan strategiese plantmateriaal ontwikkeling, wat virus vrye plantmateriaal as hoë prioriteit plaas.
- Gefokusde produksie van wyn, distillate en sap behoort regdeur die bedryf toegepas te word. Alhoewel wyn, sap en distillate alles produkte afkomstig is van die druifstok, moet kruissubsidies vermy word tussen die drie sektore in die Suid-Afrikaanse wynbedryf.
- Die Suid-Afrikaanse wynbedryf behoort in sy handeling eties en sosiaal verantwoordelik op te tree deur omgewingsvriendelike praktyke na te volg en te bevorder.
- Die bedryf behoort op 'n deurlopende basis tegnologie te ontwikkel en oor te dra wat gemik is op markveranderings.
- Ontwikkel meer laboratoriums in die Suid-Afrikaanse wynbedryf wat die toeganklikheid tot chemiese ontledings sal verhoog. Dit is noodsaaklik dat die bedryf in sy geheel konstante kwaliteit jaar na jaar moet kan waarborg
- Daar moet weggedoen word met produkte wat die beeld van die Suid-Afrikaanse wynbedryf skade doen in die plaaslike en internasionale mark. Goedkoop verpakings en bulk

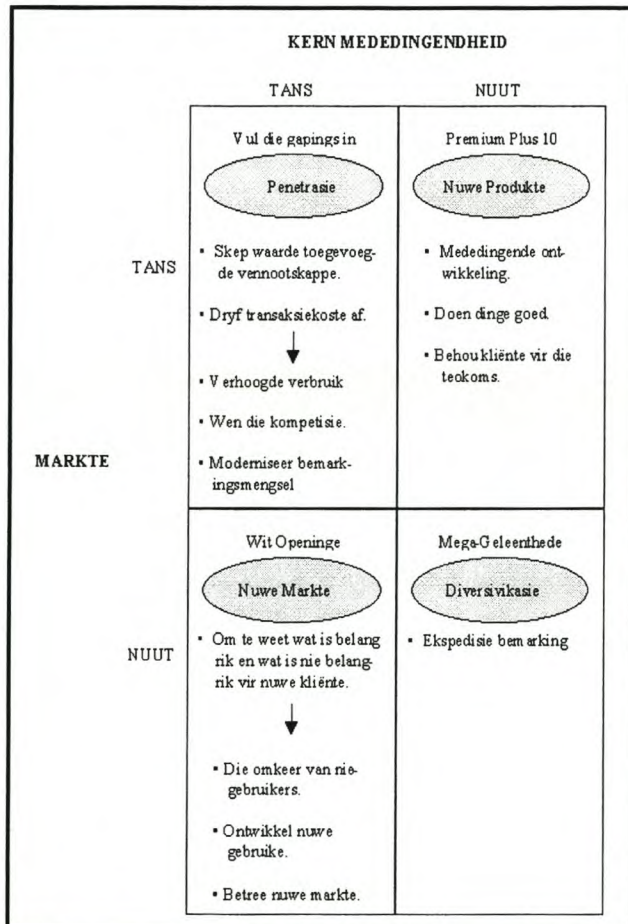
uitvoere van swak kwaliteit wyn doen nie die beeld van die Suid-Afrikaanse wynbedryf goed nie.

- Ontwikkel 'n logistieke stelsel as 'n integrale deel van die bedryf wat gerig en bestuur word deur die mark en gedryf word deur inligting.
- Geïntegreerde doelgerigte programme is nodig wat deurlopende opleiding, opvoeding en voortgesette onderrig vir arbeiders in die Suid-Afrikaanse wynbedryf bied.
- Die bedryf behoort 'n publieke standpunt in te neem waarvoor dit staan. Hierdie standpunt moet die verantwoordelike gebruik van drank, bydrae tot die regering se ekonomiese doelwitte en die waarde wat die bedryf toevoeg tot werknemers en gemeenskappe binne die bedryf. Dit is noodsaaklik dat die standpunt ondersteun word deur die sleutel rolspelers in die bedryf.
- Ontwikkel 'n markgerigte bedryfsintelligensie- en inligtingsstelsel wat as stuurstelsel sal dien vir die ordelike ontwikkeling van die bedryf in die toekoms.
- Indien die doel van die Suid-Afrikaanse wynbedryf die ontwikkeling van 'n sterk winsgewende en volhoubare waardeketting is, behoort die kern vaardighede van die ketting met geskikte markte gekoppel te word.
- Beweeg weg van die sentrale statutêre beheer na gedesentraliseerde inligtingsgebaseerde beheer.
- Die Suid-Afrikaanse wynbedryf sal aggresief die pad na handelsmerkontwikkeling moet betree, nie slegs binne die konteks van markontwikkeling nie, maar ook binne die konteks van veranderings in die strukture van die bedryf teneinde ekonomie van omvang vir handelsmerkontwikkeling te skep.

5.10 Waar en hoe moet die Suid-Afrikaanse wynbedryf meeding?

Die probleem om 'n mededingende produk-mark kombinasie te vind word beïnvloed deur alle vlakke van besluitneming. Die hoogste vlak van bemarkingsbesluitneming behels die keuse van waar om mee te ding, uitgedruk in terme van markte en produkte. 'n Markstrategie kan gesien word as 'n proses waar van buite na binne beweeg moet word. Die mark dien as beginpunt, gevolg deur 'n behoeftebepaling van wat bevredig moet word. Die vermoëns beskikbaar in die skakels van die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf behoort optimaal benut te word om die behoeftes te bevredig.

Die markplek is nie duidelik afgebaken met grense nie en verskillende kliënte sal verskillende persepsies oor produkte en substitute hê wat die absolute beskrywing van die markplek kompleks maak.



Bron: Loubser (2000)

Figuur 5.1 Mark-produk strategiese opsies

Vir die doel van die dokument sal figuur 5.1 as raamwerk gebruik word. Vanuit die figuur kan daar vyf markte geïdentifiseer word waarvoor geskikte produkte en strategieë gevind moet word waarop die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf homself moet fokus. Hierdie vyf markte bestaan uit: (i) Bestaande markte (beskerm), (ii) Uitgeslote markte (nuwe distribusie), (iii) Markte vir uitbreiding (nuwe vaardighede), (iv) Markte vir vergroting (nuwe mededingende voordele), (v) Ekspedisie markte (ontwikkel 'n nuwe aanbod).

5.10.1 In watter mark behoort die Suid-Afrikaanse wynbedryf te fokus?

Op grond van die bemarkingsanalise deur Loubser (2000), studie- en werkgroepe binne die Visie 2020 projek is die volgende mark-produk strategiese opsies vir die waardeketting van die Suid-Afrikaanse wynbedryf geformuleer.

- Die primêre fokus behoort op die plaaslike mark te wees met die doel om 'n kritieke massa in alle dimensies van die bedryf te vestig (Loubser, 2000). Dit sal aan die waardeketting van die bedryf meer buigsaamheid gee vir die ontwikkeling van nuwe markte in ander gedeeltes van die wêreld.
- Bestaande geografiese invoer- en uitvoermarkte behoort beskerm en verder gepenetreer te word. Dit sluit markte soos die VK, Nederland, Duitsland en Scandanavië in. Die markte kan slegs beskerm word deur nuwe produk innovasies, die vorming van strategiese alliansies met die waardekettings van verspreiders en kleinhandelaars en die herontwerp van die logistieke skakel in die waardeketting om spesifieke waarde te waarborg. Hierdie strategie vereis aggresiewe markverteenvoording, nie slegs om 'n spesifieke produk of handelsmerk se gebruik te verbeter nie, maar om die gebruik van Suid-Afrikaanse wyn in die geheel te verhoog.
- Kwynende markte sluit tradisionele wynlande soos Frankryk, Italië, Spanje, Portugal en Argentinië in. Wyn is een van die belangrikste alkoholiese drankies in hierdie lande, maar konsumpsie van wyn het tussen 40-50% afgeneem en daal steeds.

Versadigde markte sluit die wynproduserende lande van Oos-Europa, spesifiek Oostenryk, Bulgarye, Duitsland, Griekeland, Hungarye, Romanië en Jugoslavië in. Hierdie lande se konsumpsie het tussen 0-30% gedaal en word blootgestel aan groot fluktuasies.

Gestabiliseerde markte sluit Australië, België, Kanada, VK, Nederland, New Zealand, Suid-Afrika en lande van die voormalige Soviet Unie in. Groei in hierdie lande het gestabiliseer met konsumpsie wat in sekere lande daal.

Ontwikkellende markte bestaan uit ontwikkelende lande in Afrika, Asië en Suid-Amerika. Wynkonsumpsie is ignoreerbaar klein, maar groei vinnig. Indien China en Japan in hierdie kategorie ingesluit word is die konsumpsie per capita dalk klein, maar die potensiële mark is uiters groot. Die fokus van die Suid-Afrikaanse wynbedryf behoort dus eerder op die ontwikkelende lande te wees, met die klem op identifikasie van die tipe lewensstyle in markte van hierdie lande.

- Die VSA wynmark is onderontwikkel en word gekenmerk deur lae vlakke van konsumpsie, alhoewel die land 'n relatiewe groot wynprodusent is. Die rede hiervoor word egter gevind in die streeksgebondenheid van die wynbedryf in die VSA. Australiese wyn het egter merkwaardige sukses in die Amerikaanse wynmark behaal wat daarop dui dat daar wel potensiaal en 'n bereidheid by verbruikers om met wyn te eksperimenteer. Die Amerikaanse mark is 'n baie groot mark wat aan die Suid-Afrikaanse wynbedryf 'n groot geleentheid oor die volgende paar jaar bied om 'n goeie naam en beeld in die mark te vestig.
- Die Afrika mark is nie 'n erkende wynmark nie. In 1999 is daar ongeveer 2,3% van alle wynuitvoere uit Suid-Afrika na lande in Afrika uitgevoer (SAWIS, 2000). Afrika bied egter aan Suid-Afrika 'n groot geleentheid as gevolg van die geografiese ligging en dat die mark die beste deur Suid-Afrika verstaan word. Die waardeketting behoort weereens nie gefokus te wees op massa bemerking van wyn in hierdie mark nie, maar eerder op die ontwikkeling van spesifieke niche markte. Suid-Afrika se soeter Chenin blanc en Colombard wyne is ideaal vir die Afrika mark aangesien dit 'n intree mark is en nog nie die smaak ontwikkel het van 'n ontwikkelde mark nie.

- Produkinnovasië moet regdeur die waardeketting as 'n prioriteit gesien word. Die Suid-Afrikaanse wynbedryf behoort te streef na 'n geskikte kwaliteit en styl aan die mark met geen gelyke nie. Dit vereis egter dat presies verstaan moet word wat die mark se begrip van waarde is, nie van 'n huidige, maar vanuit 'n idealistiese perspektief gesien.
- Die grense van die kragtigste mark is nie identifiseerbaar nie – die Internet. Die waardeketting van die bedryf behoort hierdie kragtige potensiële logistieke meganisme tot sy voordeel aan te wend.
- Die vorming van strategiese alliansies met groot internasionale wynmaatskappye behoort sterk oorweeg te word (Loubser, 2000). Dit sal toegang tot alternatiewe distribusie kanale verseker wat sal lei tot verbeterde bemarkingskrag.

5.11 Gevolgtrekking

Die Suid-Afrikaanse wynbedryf word vandag blootgestel aan 'n nuwe stel globale vereistes wat die toekoms van die bedryf sal bepaal. Kwaliteit ten opsigte van produkte, dienste en mense word deur die internasionale verbruiker se keuse bepaal.

Strategiese voorskrifte sal nie verseker dat die waardeketting van die wynbedryf oornag in 'n ketting van welvaart verander nie. Die gefragmenteerde aard van die waardeketting, denkwyses van sommige rolspelers en die internasionale beeld van die bedryf vereis sterk leierskap en gefokusde aksies indien die bedryf internasionaal meer mededingend wil raak (Spies, 2000).

Die mate van samewerking, en die vermoë van rolspelers in die bedryf om te besef dat gesonde waardeketting in sy geheel die krag en toekoms van die Suid-Afrikaanse wynbedryf sal bepaal is noodsaaklik. Die strewe na internasionale mededingendheid vereis dat die bedryf ondernemend en innoverend moet kan optree en die beste praktyke in elke skakel van die waardeketting toepas. Interaksies tussen rolspelers van die waardeketting moet doelmatig en doeltreffend geïntegreer wees.

Groei in uitvoer volumes is afhanklik van die mate waartoe die internasionale beeld van die bedryf verbeter kan word, geondersteun deur 'n stabiele politieke en ekonomiese plaaslike omgewing. Elke skakel in die waardeketting moet kliënt gerig wees, waar die uiteindelijke kliënt in die mark staan. Die waardeketting behoort gestruktureerd te word dat tydige inligting vanaf die mark die produsent bereik - van 'n produksiegedrewe na 'n bemarkingsgedrewe ketting.

Die basiese benodighede vir sukses is teenwoordig in die Suid-Afrikaanse wynbedryf. 'n Geskikte natuurbron basis, uitstaande wynekologie, goeie wynmakers, navorsing en ontwikkelings programme en ontwikkelde handel in die waardeketting bied aan die Suid-Afrikaanse wynbedryf die vermoë om hoë status as 'n internasionale wynproduserende land te verwerf. Dit vereis egter integriteit, samewerking en vertrou in elke skakel van die waardeketting.

Bronnelys

- Arrow, K J. 1969. "*The Organization of Economic Activity.*" Joint Economic Committee, 91st Congress, Vol 1. Washington, D. C.
- Bagchi, P K and Virum, H. 1996. *European Logistics Alliances: A Management Model.* The International Journal of Logistics Management, Vol 7 No 1. p 93 – 108.
- Barzel, Y. 1997. *Economic Analysis of Property Rights.* Second Edition. Cambridge University Press: Cambridge.
- Bardham, P. 1992. *The Economic Theory of Agrarian Institutions.* Clarendon Paperbacks. p 1 – 44.
- Bemarkingsbeplanningsbyeenkoms. 1999. Beplanningsbyeenkoms Visie 2020. Elsenburg Konferensiekamer (Augustus)
- Benham, A and Benham, L. 1997. "*Property Rights in Transition Economies: A Commentary on What Economists Know.*" In Nelson *et al.* p 35 – 60.
- Benham, A and Benham, L. 1998. "*MEASURING THE COSTS OF EXCHANGE*": Presented at The International Society for New Institutional Economics. p 1 – 10.
- Beverage Business Year Book. 1999. Ramsay, son & Parker (PTY)LTD – Publishers. Ince Cape, Woodstock, Cape Town. p 1 – 44.
- Bhatnagar, R, Chandra, P and Goyal, K. 1993. *Models for multi-plant coordination.* European Journal of Operational Research. p 141 – 160.
- Bovet, D and Sheffi, Y. 1998. *The Brave New World of Supply Chain Management.* Supply Chain Management Review. p 14- 22.
- Bowersox, D J . 1997. *Integrated Supply Chain Management : A Strategic Imperative.* Annual Conference Proceedings, Chicago, Illinois. Council of Logistics Management, p 181 – 189.

- Bowersox D J, Bixby Cooper, M, Lambert, D M and Taylor D A. 1980. *Management in Marketing Channels*. McGraw-Hill. p 201 – 209.
- Bowersox, D J and Closs, D J. 1996. *Logistical Management*. The Integrated Supply Chain Process. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bowersox, D J and Cooper, M B. 1992. *Strategic Marketing Channel Management*. A comprehensive treatment of channel management theory and managerial practices. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ching, C, Holsapple, C W and Whinston, A B. 1996. *Toward IT support for coordination in network organizations*. Information & Management 30. p 179 –199.
- Chiu, H N. 1995. *The Integrated Logistics Management System: A Framework and case study*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. Vol 25 No 6. p 4 - 22.
- Christopher, M. 1992. *Logistics and Supply Chain Management*. Strategies of reducing costs and improving services. Pitman Publishing.
- Coase, R H. 1937. *The Nature of the Firm*. Economica 4. p 386 – 405.
- Coase, R H. 1972. *Industrial Organization: A Proposal for Research*. Issues and Research Opportunities in Industrial Organization. p 63
- Coase, R H. 1998. *THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS*. Vol. 88, No 2. p72 – 74.
- Coyle, J J, Bardi, E J and Langley, C J. 1992. *The Management of Business Logistic*. Fifth edition West Publishing Company. p 570.
- Douma, S. and Schreuder, H. 1992. *Economic Approaches to Organizations*. Prentice Hall International (UK). p 48 - 118.

- Du Plessis, C. 1999. *SA Wine Industry Directory 2000*. Ampersand Press, Wynberg. p 7 – 12.
- Eggertsson, T. 1990. *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge University Press: Cambridge.
- FAO. 1998. Food and Agricultural Dataservice. United Nations. FAO.com
- FAO. 1999. Food and Agriculture Dataservice. United Nations. FAO.com
- Flaherty, T M. 1996. *Global Operations Management*. McGraw-Hill, New York
- Fox, S M. 1996. *NSERC Industrial Research Chair in Enterprise Integration*. Enterprise Integration Laboratories, University of Toronto.
- Furubotn, E G and Richter, R. 1997. *Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics*. The University of Michigan Press: Ann Arbor.
- Ganeshan, R and Harrison, T. 1995. *Supply Chain Management: An Introduction to Supply Chain Management*. Penn State University. rxg112@silmaril.smeal.psu.edu
- Girhard, G and Macdonald, M E. 1997. *Supply Chain Management – The Practitioners' Point of View*. Supply Chain Management Review. p 76 – 82.
- Giunipero, L C and Brand, R R. 1996. *Purchasing's role in Supply Chain Management*. The International Journal of Logistics Management. Vol 7 No 1. p 29 – 38.
- Hayek, F. 1945. *The Use of Knowledge in Society*. American Economic Review, 35. p 519 – 530.
- Hobbs, J E. 1996. "A transaction cost approach to supply chain management." Supply Chain Management Vol. 1 No. 2 p 15 – 27.

- Holton, R H. 1962. *The role of Competition and Monopoly in Distribution*. The Experience in the United States. p 151 – 153.
- Kaapse Wynakademie. 1999. Voorlopige verslag van die arbeidsbehoefte van plaas- en kelderpersoneel. (November)
- Kaplan, S R. 1988. *One Cost System Isn't Enough*. Harvard Business Review 66, no 1. p 61 – 66.
- Kassier, W E. 1997. Report of the committee to investigate regulation of the wine and distillation industry. p 1 – 40.
- King, R P. 1992. *Management and Financing of Vertical Coordination : An Overview*. American Journal of Agricultural Economics, vol 74, no. 5 (December). p 1217 – 1218.
- Kivenko, K. 1994. *Cycle Time Reduction*. The Performance Advantage. p 21 – 24.
- Knight, F. 2000. *Kartering van Wynkwaliteitsone*s. Hulpbronbenutting Hoofdirektoraat Landbou.
- Kohls, R L and Uhl, J N. 1998. *Marketing of Agricultural Products*. Macmillan Publishing Company. p 211 – 228.
- Kroon, J. 1995. *Algemene bestuur*. Colorgraphic, Durban. p 113 – 118.
- Kruger, B. 1999. Wine Industry Futures 2000. *A Logistics System for the South African Wine Industry*. Vision 2020 Report. p 6 – 24.
- Kruger, B. 2000. Wine Industry Futures 2000. *A Logistics System for The SA Wine Industry. Fase 2*. Vision 2020 Report. p 2 – 6.
- KWV Aandeelhoudersvergadering. 1999. KWV Hoofgebou, Paarl

- La Londe, B. 1999. *Supply Chain Management: An Opportunity for Competitive Advantage*. Ohio State University. [www. i-trade.com](http://www.i-trade.com)
- Lambert, D M. 1978. *The Distribution Channels Decision*. Society of Management Accountants of Canada. p 44 – 45.
- Lambert, D M and Sterling, J U. 1987. *What Types of Profitability Reports Do Marketing Managers Receive?* Industrial Management 16, no 4. p 295 – 303.
- Lambert, D M. 1998. Supply Chain Management. p 504 – 543.
- Law, A M and Kelton W D. 1991. *Simulation Modeling and Analysis*. McGraw-Hill Inc, New York.
- Lee, L H and Billington, C. 1992. *Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities*. Sloan Management Review. p 65 – 73.
- Lee, L H and Billington, C. 1995. *The Evolution of Supply-Chain-Management Models and Practice at Hewlett- Packard*. Interfaces 25. p 42- 63.
- Logistieke Beplanningskomitee. 1999. Beplanningskomitee Visie 2020 projek. Elsenburg Komiteekamer (Augustus).
- Logistieke Taakmag. 2000. Logistieke Komitee verantwoordelik vir die ontwerp van 'n Kwaliteits Bestuurstelsel vir die Suid-Afrikaanse wynbedryf. Universiteit Stellenbosch
- Long, Z. 1999. A Global Vision. Wine Conference SAWSEA (Augustus).
- Loubser, S S. 2000. Wine Industry Futures 2000. *Strategic Marketing Options*. Vision 2020 Report. p 16 –20.
- Loubser, S S. 1999. Wine Industry Futures 2000. *The Marketing Enviroment*. The Wine Business. Vision 2020 Report. p 62 – 102.

- Metz, P J. 1998. *Demystifying Supply Chain Management*. Supply Chain Management Review. Winter 1998. p 46 – 55.
- Morehouse, J E. 1997. *Extending the Enterprise : The Partnership Paradigm*. Supply Chain Management Review. p 36 – 42.
- NEVEM – workgroup. 1989. *Performance Indicators in Logistics*. University of Totonto. IFS Publications / Springer-Verlag. www.agilityforum.org
- OIV. 1997. The state of viticulture in the world and the statistical information.
- Opperman, D J. 1968. *Die Gees Van Die Wingerd*. Gepubliseer by geleentheid van die vyftigste verjaardag van die KWW. p 81 – 100.
- Peterson, H C and Wysocki, A. 1998. *Strategic Choice Along The Vertical Coordination Continuum*. AAEA Symposium. p 3 – 6.
- Porter, M E. 1985. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. p 39 – 79.
- Quinn, J P. 1997. *Some Moves to Make the Virtual Supply Chain a Reality*. Supply Chain Management Review. p 28 – 35.
- Rabobank International. 1999. *The World Wine Business. Market Study*. p 7 – 20.
- Radel, F en Reynders, H J J. 1971. *Inleiding tot Bedryfseconomie*. Kaap en Transvaal Drukkers. p 644 – 647.
- Runge, C F. 1981. *Common property externalities : isolation, assurance and resource depletion in traditional grazing context*. American Journal of Agricultural Economics, 63. p 595 – 606.

- Sabath, R E and Frentzel, D G. 1997. *Go for Growth. Supply Chain Management's role in Growing Revenues*. Supply Chain Management Review. p 16 – 23.
- SAWIS. 1999. Suid-Afrikaanse Wynbedryf Statistieke No. 23. p 3 – 27.
- SAWIS. 2000. Suid-Afrikaanse Wynbedryf Statistieke No. 24. p 3 - 27.
- SAWSEA. 1999. Ondersoek na die betroubaarheid en tydigheid van SA wyn in die VK.
- Sijde, J H R. 1998. *Supply Chain Management in the Forestry Industry – A SAFCOL Case Study*. p 28 – 30.
- Simon, H. 1961. *Administrative Behaviour*, 2nd ed. Macmillan, New York.
- Sherman, R J. 1997. *Dynamic Demand Management: Striking a Profitable Balance*. Supply Chain Management Review, Summer 1997. p 68 - 75.
- Spies, P H. 1999. Persoonlike Mededeling. Elsenburg Landbou Kollege.
- Spies, P H. 2000. Wine Industry Futures 2000. *Strategic Overview*. Vision 2020 Report.
- Sporleder, T L. 1992. *Managerial Economics of Vertically Coordinated Agricultural Firms*. American Journal of Agricultural Economics, vol 74, no. 5 (December) p 1226 – 1231.
- Stalk, G J and Hout, T M. 1990. *Competing Against Time: How Time-based Competition is Reshaping Global Markets*, New York. The Free Press
- Stigler, G J. 1968. *The Organization of Industry*. Homewood III. Irwin Inc. p 133.
- Swaminathan, J M, Sadeh, N M and Smith, F S. 1995. Information Exchange in the Supply Chain.

- Teigen, R. 1996. *The Supply Chain Demonstrator*. Enterprise Integration Laboratory, University of Toronto, Interne verslag. p 3 – 4.
- Tegnologieoordrag komitee, 2000. Visie2020 Taakmag. Nietvoorbij (Mei)
- The Drinks International World Wine Report. 1997 – 2005. Reed Business Publishing. London
- Theron, K. 1998. Wyn- en Spiritusraad inligtingstuk. p 1 – 24.
- Tregurtha, N L and Vink, N. 1999. *Trust And Supply Chain Relationships : A South African Case Study*. Agrekon, Vol. 38, no. 4 (December). p 755 – 757.
- Troyer, C R. 1997. *The Seven Habits of Highly Effective Supply Chain*. Supply Chain Management Review. Summer 1997. p 25 – 32.
- USDA. 1998. Statistical database. www.usda.gov
- Van Rensburg, N. 2000. Administrateur Wyndruif Plantverbetering. Persoonlike onderhoud. Paarl. (Junie)
- Van Zyl, D J. 1993. KVV 75 jaar. p 1 – 300.
- Van Zyl, J. 2000. *Tegnologie Oordrag Model Vir die SA Wynbedryf*. Konsepverslag. p 1 – 6.
- Vink, N. 1999. Wine Industry Futures 2000. *The Political, Institutional and Policy Enviroment*. Vision 2020 Report. p 35 – 49.
- VINPRO. 2000. Persoonlike besoek, Johan Truter. Paarl. (Julie)
- VINPRO vraelyste, 2000. Die omvang van rolblad besmetting in die Suid-Afrikaanse wynbedryf.

Warner, M. 1996. *International Encyclopedia of Business & Management*. Volume 5, p 4714 – 4727.

Wêreldoorsig komitee. 1999. Visie2020 Taakmag. Elsenburg Herehuis (Augustus)

Williamson, O E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Anitrust Implications*. Macmillan Publishers. p 8 – 103.

Williamson, O E. 1979. "A Transaction cost economics: the governance of contractual relations," Journal of Law and Economics, Vol. 22, October. p 233 – 262.

Wine. 1999. Market Direction Report 2.5. Euromonitor

Wyn- en Spiritusraad. 1998. Wet op drankprodukte van 1989

Wyn- en Spiritusraad. 1998. Inligtingspamflet. p 20 – 21.

Wynstrategie Taakmag. 1999. Beplanningsbyeenkoms Visie 2020. Elsenburg Herehuis (November)